

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
THIAGO SBARAI SANTOS ALVES**

**OS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE E A GESTÃO DE
STAKEHOLDERS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: ESTANPLAZA, TRAVEL INN E
TRANSAMÉRICA.**

São Paulo
2013

THIAGO SBARAI SANTOS ALVES

**OS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE E A GESTÃO DE
STAKEHOLDERS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: ESTANPLAZA, TRAVEL INN E
TRANSAMÉRICA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade na área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

São Paulo
2013

THIAGO SBARAI SANTOS ALVES

**OS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE E A GESTÃO DE
STAKEHOLDERS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: ESTANPLAZA, TRAVEL INN E
TRANSAMÉRICA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Profa.. Dra. Elizabeth Kyoko Wada./Universidade Anhembi Morumbi

Nome do convidado /titulação/IES

Nome do convidado /titulação/IES

A meus Pais, Angela e Washington, a meu irmão Rafael e
a minha esposa Daniela.

AGRADECIMENTOS

O Mestrado em Hospitalidade era um sonho antigo, que vinha desde a finalização da Graduação em Hotelaria, e que hoje se tornou realidade. Esse espaço será utilizado para agradecer a todos, que de alguma forma, contribuíram para que o sonho se concretizasse.

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família, que em todos os momentos me apoiou, com palavras, gestos de incentivo e confiou em mim. Principalmente, a minha esposa, Daniela, a meus pais, Washington e Angela, a meu irmão, Rafael, a meus avós, José e Elise, Wilson e Olga, a minha sogra, Leila, e a minhas cunhadas, Kayene e Gabriela.

Os professores durante todo nosso caminho na vida são importantes e marcantes, pois eles nos transformam em seres pensantes e cidadãos do mundo. Nesse momento, eles não deixaram de exercer esse papel no curso e na construção dessa dissertação. Por isso, Professores Ricardo, Airton, e Luiz Octávio, muito obrigado!

Um agradecimento especial a minha Orientadora e Professora Beth Wada, que me acompanhou durante toda a construção da ideia e ajudou a tirá-la do papel, confiando em minha capacidade e competência.

Aos meus colegas de profissão, que foram essenciais ao darem seus depoimentos e demonstrarem total disponibilidade para apoiar a pesquisa, tornando-a real e, quem sabe, de importância para o mercado. Assim, muito obrigado: Charles, Flávia, Vera, Abel, Fabiano, Marco Aurélio, Bárbara, Rianne e Nathia!

Aos veteranos do mestrado, Andrea Zago, Patrícia e Rose, que me ajudaram ao mostrar o caminho das pedras.

Aos colegas da turma 2010 e 2011, que passaram por todos os momentos marcantes do Mestrado junto comigo, especialmente a minha “sócia” de artigos, Fabiana Ribeiro.

Muito Obrigado!

Thiago Sbarai Santos Alves

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo propõe analisar as relações existentes entre o departamento de recrutamento e seleção em redes hoteleiras e seus *stakeholders*, considerando os domínios da hospitalidade e suas características como fatores influentes para recrutar e selecionar novos colaboradores. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e empírica, com estudo de casos múltiplos. Para essa investigação foram selecionadas três redes de hotéis - Estanzuela Hotels, Hotéis Transamérica e Travel Inn - por reunirem características que viabilizaram uma análise comparativa do estudo de acordo com o método sugerido por Yin (2010), em que foram utilizadas para coleta de dados, três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentação. . O objetivo geral foi compreender se os processos utilizados em recrutamento e seleção levam em consideração características dos domínios da hospitalidade. A partir desta problemática foram estabelecidos os objetivos específicos: observar a dinâmica do processo de recrutamento e seleção das redes hoteleiras; analisar o conteúdo relacionado aos domínios da hospitalidade nas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção; e conhecer os *stakeholders* dessa área. A investigação foi realizada por intermédio de entrevistas com os gestores dos meios de hospedagem e com os *stakeholders* da área de recrutamento e seleção, baseadas em um roteiro de entrevista semiestruturado. Por intermédio desta pesquisa foi possível identificar que algumas características dos domínios da hospitalidade são consideradas no processo de recrutamento e seleção. As redes hoteleiras pesquisadas, entretanto, apontam que é necessária a utilização de instrumentos e processos complementares que viabilizem esse tipo de análise.

Palavras-chave: Hospitalidade. Gestão. Hotéis. Recrutamento e Seleção. *Stakeholders*.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationships between the Recruitment & Selection department and its stakeholders, considering the hospitality experience management and its characteristics as influential factors to recruit and select new employees. The research approach was qualitative with a study of multiple cases.. For this investigation three hotel chains were selected - Estanplaza Hotels, Hotels Transamerica and Travel Inn Hotels - in order to get a comparative analysis according to the method suggested by Yin (2010), using three sources of evidence for data collection: interviews, direct observations and documentation. The overall goal was to understand if the processes used in recruitment and selection consider the hospitality experience management. The specific objectives were: observe the dynamics of recruitment and selection of the hotel chains; analyze the content related to the hospitality experience management in the tools used to recruit and select employees, and have a better knowledge about the stakeholders in this area. The research was conducted through interviews with managers of lodging facilities and with stakeholders in the area of Recruitment & Selection, based on a semi structured interviews. Through this research, it is correct to consider that some features of the hospitality management experience are in the processes of recruitment and selection. The hotel chains, however, point out that it is necessary to use additional tools and processes in order to get a better analysis.

Key-words: Hospitality. Management. Hotels. Recruitment & Selection. Stakeholders.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de <i>stakes</i>	21
Quadro 2 – <i>Stakeholders</i> – Principais autores	22
Quadro 3 – Importância e definições dos atributos dos <i>stakeholders</i>	29
Quadro 4 – Os tempos/espacos da hospitalidade humana	46
Quadro 5 – Modelo comparativo entre as características dos domínios social e comercial da hospitalidade	48
Quadro 6 – Resumo das redes de hotéis selecionadas para estudo	50
Quadro 7 – Funções da administração de recursos humanos	61
Quadro 8 – Relação de Recrutamento e Seleção da Estanzola Hotels com seus <i>stakeholders</i>	64
Quadro 9 – Relação de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica com seus <i>stakeholders</i>	73
Quadro 10 – Relação de Recrutamento e Seleção da Travel Inn Hotéis com seus <i>stakeholders</i>	80
Quadro 11 – <i>Stakeholders</i> classificados como Alta e Média influência pelas redes hoteleiras	88
Quadro 12 – Modelo de gestão de Recrutamento e Seleção nas redes hoteleiras	89
Quadro 13 – Meios de divulgação das redes hoteleiras	90
Quadro 14 – Características dos domínios da hospitalidade e sua aplicação	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão da produção da empresa.....	23
Figura 2 – Visão gerencial da empresa.....	24
Figura 3 – Gestão dos <i>Stakeholders</i>	25
Figura 4 – Negócio e o relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	26
Figura 5 – Grupos os indivíduos ligados à organização	27
Figura 6 – Classes qualitativas e tipologia dos <i>stakeholders</i>	30
Figura 7 – Avaliação dos <i>stakeholders</i>	32
Figura 8 – Gestão dos <i>Stakeholders</i> de um hotel	35
Figura 9 – As dimensões da hospitalidade	41
Figura 10 – O que é Hospitalidade?	42
Figura 11 – Relação entre hospitalidade, administração e estratégias profissionais	44
Figura 12 – Atividades relacionadas com a hospitalidade.....	47
Figura 13 – Gestão dos <i>Stakeholders</i> da área de Recrutamento e Seleção.....	54
Figura 14 – Uma abordagem sistemática para o recrutamento e seleção	57

Figura 15 – Demanda dos principais emissores de turistas	59
Figura 16 – Organograma de Recrutamento e Seleção da rede Estanplaza Hotels.....	67
Figura 17 – Fluxo de recrutamento da rede Estanplaza Hotels	68
Figura 18 – Domínios da Hospitalidade da rede Estanplaza Hotels	70
Figura 19 – Organograma de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica	75
Figura 20 – Fluxo de recrutamento da rede Hotéis Transamérica	76
Figura 21 – Domínios da Hospitalidade da rede Hotéis Transamérica	78
Figura 22 – Organograma de Recrutamento e Seleção da rede Travel Inn Hotéis	83
Figura 23 – Fluxo de recrutamento da rede Travel Inn Hotéis	84
Figura 24 – Fluxo de recrutamento da consultoria MAAT	84
Figura 25 – Domínios da Hospitalidade da rede Travel Inn Hotéis.....	86
Figura 26 – Fluxo de recrutamento padrão entre as redes hoteleiras.....	89
Figura 27 – Domínios da Hospitalidade	91
Figura 28 – Domínios da Hospitalidade nas redes hoteleiras.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz dos <i>stakeholders versus</i> questões relevantes	32
Tabela 2 – Desempenho hoteleiro por segmento	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola

DISC – Dominância, Influência, eStabilidade, Conformidade

FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NAIA – Núcleo Assistencial Irmão Alfredo

PIB – Produto Interno Bruto

PLATUM – Plano Municipal de Turismo

SPTuris – São Paulo Turismo

SRI – *Stanford Research Institute*

SUMÁRIO DO VOLUME

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E SERVIÇOS HOTELEIROS	20
1.1 Conhecendo os <i>stakeholders</i>	20
1.2 Identificando os <i>stakeholders</i>	28
1.3 Serviços hoteleiros	33
CAPÍTULO 2 - DIMENSÕES DA HOSPITALIDADE E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	39
2.1 Algumas definições de hospitalidade	39
2.2 Domínios da Hospitalidade.....	45
2.3 Recrutamento e Seleção.....	49
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	58
3.1 Estatísticas da hotelaria na cidade de São Paulo.....	58
3.2 O estudo de casos múltiplos	61
3.3 Caso I – Estanplaza Hotels	63
3.3.1 Caracterização e fundamentos da organização.....	63
3.3.2 <i>Stakeholders</i>	64
3.3.3 Gestão de Recrutamento e Seleção	66
3.3.4 Domínios da Hospitalidade.....	69
3.4 Caso II – Hotéis Transamérica	71
3.4.1 Caracterização e fundamentos da organização.....	71
3.4.2 <i>Stakeholders</i>	72
3.4.3 Gestão de Recrutamento e Seleção	75
3.4.4 Domínios da Hospitalidade.....	77
3.5 Caso III – Travel Inn Hotéis	79
3.5.1 Caracterização e fundamentos da organização.....	79
3.5.2 <i>Stakeholders</i>	80
3.5.3 Gestão de Recrutamento e Seleção	83
3.5.4 Domínios da Hospitalidade.....	85
3.6 Análise comparativa	87
3.6.2 <i>Stakeholders</i>	87
3.6.3 Gestão de Recrutamento e Seleção	89
3.3.4 Domínios da Hospitalidade.....	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA	106
APÊNDICE 2 - CONCEITO E MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	111
APÊNDICE 3 - CONCEITO E MAPA DOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE.....	112
APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	113

APÊNDICE 5 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, VOZ E

NOME DA EMPRESA.....	114
ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	123
ANEXO B – TESTES ATENÇÃO CONCENTRADA	212
ANEXO C – TESTES PALOGRÁFICO	214
ANEXO D – MODELO DISC	215

INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre meios de hospedagem e seus departamentos se confundem algumas vezes com os estudos sobre hospitalidade, esse fato ocorre pela proximidade nos exemplos práticos utilizados nas reflexões sobre a hospitalidade, que geralmente estão relacionados aos equipamentos de hospedagem (ALDRIGUI, 2007). A relação inversa também existe, segundo Lashley e Morrison (2004), a hospitalidade se confunde com os meios de hospedagem; os ingleses utilizam o termo *hospitality* como uma forma de descrever o conjunto de atividades do setor de serviços associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação.

Considerando que existem três alicerces como ponto de partida para esta pesquisa, sendo o primeiro ligado às características dos domínios da hospitalidade, o segundo referente à existência de mais de um local oferecendo o mesmo tipo de serviço de acomodação e o terceiro onde há a necessidade de intermediários que possibilitem a vivência do que está sendo oferecido; é compreensível que durante os anos os meios de hospedagem se preocupem com a contratação, treinamento e retenção dos melhores colaboradores como forma de competir entre si.

Segundo Prosério (2007), uma das razões do crescimento da oferta de meios de hospedagem é resultado do investimento das redes internacionais nos grandes centros de negócios pós-1994, período em que a economia nacional passou a ter maior estabilidade com a abertura comercial para investimentos estrangeiros, à desregulamentação da economia e o aumento da renda da classe média.

A competitividade existente entre os meios de hospedagem independe da tipologia dos hotéis e tem como um dos seus objetivos estabelecerem uma carteira maior de clientes. Para obter esse resultado os hotéis podem tomar ações que envolvem as diversas áreas que fazem parte da sua estrutura organizacional, sejam estas medidas os descontos em tarifas, as reformas em apartamentos, reformulações nos cardápios ou ações de recrutamento e seleção.

A relação existente entre a área de recrutamento e seleção e seus *stakeholders* é um dos pontos de partida desta pesquisa. A gestão dos *stakeholders* enfatiza a importância do relacionamento entre diferentes grupos de interesse e a organização, sendo fundamental para a área compreender o seu papel e a sua responsabilidade para com os atores que interagem com a mesma (FREEMAN, 1984).

O foco em recrutamento e seleção se dá por duas razões, a primeira se justifica pela importância do controle da qualidade do serviço, segundo Guerrier (2000, p. 62) “as empresas de hospitalidade, como outras empresas de serviços, têm de controlar tanto a qualidade tangível de seu produto como a qualidade intangível do serviço”; e segunda razão é a relação do autor com a gestão de recrutamento e seleção em meios de hospedagem e a compreensão de que selecionar e recrutar colaboradores alinhados aos conceitos da hospitalidade contribui para uma percepção genuína sobre os serviços prestados por um hotel.

Para compreender a atual gestão de recrutamento e seleção, além da relação da área com seus *stakeholders*, a proposta desta pesquisa é observar as relações entre a área de recrutamento e seleção e a utilização dos domínios da hospitalidade como facilitador nas contratações; propõe-se também identificar os *stakeholders* e compreender os impactos deles sobre a área de recrutamento seleção.

Para elaborar o modelo conceitual e operativo da pesquisa, tomou-se como base a visão baseada nos *stakeholders*, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, permitindo uma maior compreensão em torno do tema. Em seguida, fez-se um levantamento bibliográfico, utilizando periódicos nacionais e internacionais, livros, estudos e pesquisas desenvolvidas por empresas de análise de mercado, internet e pesquisas acadêmicas com temas ligados aos meios de hospedagem, *stakeholders*, serviços e recrutamento e seleção.

Por se tratar de uma pesquisa fundamentada em fatos empíricos e descrever uma situação existente, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que de acordo com Yin (2010) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Optou-se por um estudo de casos múltiplos de caráter exploratório, segundo Dencker e Da Viá (2001, p. 59) “um estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar”.

A primeira etapa do estudo contemplou a pesquisa bibliográfica, onde se realizou a revisão de literatura para *stakeholders* que teve a contribuição de Freeman (1984;2007); Carrol e Buchholtz (2003); Mitchell, Angle e Wood (1997); Coradini, Sabino e Costa (2010); e Clarkson (1995). Já a revisão da literatura para serviços hoteleiros trouxe o subsídio de Silveira (2005); Aldrigui (2007); Mullins (2004); Prosério (2007); Petrocchi (2006); Fitzsimmons, J e Fitzsimmons M. (2005); Carlzon (2005); Prahalad e Hamel (2005).

Para guiar as questões referentes à hospitalidade foram considerados Gidra e Dias (2004); Lashley e Morrison (2004); Dias (2002); Brotherton e Wood (2004); Wada (2004); Camargo (2004-2006) e Quadros (2011). Concluindo a revisão da literatura com o tema recrutamento e seleção, houve a contribuição de Tanke (2004); Mullins (2004); Willman

(1989); Gil (2007); Marras (2000); Lashley (2011) e Azevedo, Nascimento e Monteiro (2011).

Na segunda etapa, a pesquisa foi realizada de acordo com o protocolo de estudo de casos múltiplos, proposto por Yin (2010, p. 93) e apresentado no Protocolo de Pesquisa (Apêndice 1), com os seguintes itens: Procedimento da coleta de dados; Esboço do relatório do estudo de caso; Questões do estudo de caso; Guia para o relatório do estudo de caso e coletas de evidências, por intermédio de observação direta. Considerou-se a seguinte questão de investigação: Quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?

Para a coleta de dados, Yin (2010) cita as principais fontes de evidências usadas em estudo de casos múltiplos, a saber: documentação, entrevista, observação direta e observação participativa.

Nesse estudo foram escolhidas três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentação (registros em arquivos). A primeira, entrevistas semiestruturadas, com tópicos de discussão aberta direcionada aos principais dirigentes de cada organização será o principal instrumento de pesquisa e foi estruturada por intermédio do Protocolo de Pesquisa (Apêndice 1). As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, algumas se prolongaram por mais tempo, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. No início da entrevista, foi apresentado ao entrevistado uma ficha com o conceito de *stakeholder* e uma ficha com o conceito dos domínios da hospitalidade (Apêndices 2 e 3). Para cada entrevistado foi enviado previamente, via *e-mail*, uma solicitação de autorização para realização das entrevistas (Apêndice 5), onde inicialmente se agradece o mesmo e se esclarece que as entrevistas seriam gravadas para que se tivesse maior segurança de todos os comentários, e que seriam posteriormente transcritas, eliminando as pausas, interjeições, hesitações ou outros aspectos da comunicação. Essa apresentação inicial teve como objetivo oferecer subsídios para o andamento da entrevista, conforme o roteiro elaborado (Apêndice 4).

Para a seleção dos entrevistados, consideraram-se o grau de conhecimento e representatividade que eles exercem dentro da organização escolhida para o estudo, o intuito foi buscar uma visão mais ampla das estratégias de recrutamento e seleção praticadas pela empresa. Os entrevistados selecionados foram: Abel Feris, Superintendente Operacional da rede Estanzola Hotels, formado em Administração Hoteleira; Vera Lucia Lopes Castro, Gerente de Recursos Humanos da rede Hotéis Transamérica, formada em Administração de

Empresas; Rianne Vasconcellos, Gerente Geral na Travel Inn Hotéis e representante do grupo no comitê de Recursos Humanos do FOHB¹, formada em Comunicação Social.

Ao finalizar as entrevistas com os representantes das organizações, foi solicitada a possibilidade de se realizar uma segunda etapa de entrevistas aos representantes de outros dois grupos considerados mais relevantes pelo entrevistado. A finalidade dessa segunda etapa foi de evitar uma visão unilateral do estudo e ouvir outros interlocutores que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos da organização. Assim, foram indicados: Fabiano Orso, Gerente de Recrutamento e Seleção da rede Estanplaza Hotels, Marco Aurélio, Gerente Geral na Estanplaza Hotels, Flavia Ferreira da Silva, Coordenadora de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica, Charles Giudici, Gerente Geral Operacional na rede hotéis Transamérica, Nathia Cavallaro de Andrade, Diretora de Desenvolvimento na MAAT e Barbara Dvorzak, Gerente Geral na Travel Inn Hotéis.

A segunda fonte de evidências foi a observação direta para identificar possíveis divergências com as entrevistas. A observação foi realizada de forma espontânea aos fatos que ocorrem no ambiente, inclusive durante a visita de campo, como nos dias das entrevistas. O foco principal foi a observação da relação existente entre os grupos envolvidos, visando melhor compreensão da relação entre as áreas de recrutamento e seleção e seus *stakeholders*, além da observação da utilização de ferramentas que considerem as características dos domínios da hospitalidade.

A terceira fonte de evidências foram os documentos disponibilizados pelos entrevistados para corroborar tanto com os dados das entrevistas como com os das observações. Para esta coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias, isto é, das organizações hoteleiras, tais como *press releases*, textos publicitários, artigos de jornais, revisão bibliográfica e outros documentos pertinentes à investigação.

Foi por meio dessas três fontes que se formou a triangulação. Segundo Yin (2010, p.144), “Com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do construto também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”.

Na análise dos dados, todas as fontes de evidências foram analisadas, por meio do cruzamento das informações obtidas, para evidenciar as semelhanças e diferenças de cada organização. Yin (2010, p. 158) diz: “todos os estudos de pesquisa empírica, inclusive os estudos de caso, têm uma história para contar. A história difere da narrativa ficcional porque

¹ FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

engloba seus dados, mas permanece uma história, porque pode ter princípio, meio e fim”. Cabe ao pesquisador, a orientação suficiente para criar sua história e escolher a melhor estratégia analítica que respeite as prioridades, o que analisar e por que analisar.

Como objetivo geral, a pesquisa procurou compreender se os processos utilizados em recrutamento e seleção estabelecem características dos domínios da hospitalidade. Como objetivos específicos, a investigação buscou observar a dinâmica do processo de recrutamento e seleção das redes hoteleiras; analisar o conteúdo relacionado aos domínios da hospitalidade nas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção; e conhecer os *stakeholders* dessa área.

A partir das investigações preliminares, foram estabelecidos os seguintes pressupostos: os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade; as etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos; e a área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos *stakeholders* das redes hoteleiras.

Com as informações conseguidas o autor identificou os *stakeholders* da área de recrutamento e seleção por grupos de influências seguindo as orientações do protocolo de pesquisa, e então será realizado o estudo de casos múltiplos nas redes: Estanplaza Hotels, Hotéis Transamérica e Travel Inn Hotéis com observação e aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores e *stakeholders* ligados à área de recrutamento e seleção.

As redes escolhidas como objeto de estudo nesta pesquisa foram selecionadas por se tratarem de organizações nacionais, com empreendimentos na cidade de São Paulo, focadas no mesmo segmento (*business*) e por gerenciarem meios de hospedagem com o mesmo conceito (condo-hotel)². Para identificação das redes hoteleiras estabelecidas, realizou-se uma consulta aos *sites* das redes.

Estanplaza Hotels³ faz parte do grupo Concivil-Estanplaza, com sede na cidade de São Paulo, que atua em incorporações imobiliárias e opera hospedagem por intermédio da administração de 2.000 apartamentos, divididos em 12 empreendimentos e 2 redes, todos na cidade de São Paulo, Estanplaza Hotels – administradora hoteleira que conta com 7 hotéis; e a Estanconfor administradora condominial de edifícios residenciais que conta com 5 residenciais.

² O condo-hotel é um empreendimento imobiliário constituído sob a forma de condomínio, composto por apartamentos destinados exclusivamente à hospedagem, ou seja, não podem ser utilizados como residência permanente (Sansiviero e Dias, 2005)

³ Fonte: < <http://www.estanplaza.com.br/grupo-estanplaza/> > Acessado em: 04 de agosto de 2012.

A rede de Hotéis Transamérica⁴ faz parte do Grupo Alfa, com sede na cidade de São Paulo, que atua na administração de instituições financeiras e não-financeiras, dentre elas o teatro Alfa, do centro de convenções Transamérica e dos hotéis Transamérica, por intermédio do Transamérica Hospitality Group. O grupo atualmente administra mais de 3.800 apartamentos, divididos em 20 empreendimentos localizados nas cidades de São Paulo, Comandatuba, Sorocaba, Jundiaí, Rio de Janeiro, Curitiba, Vila Velha e Recife.

A rede Travel Inn Hotéis⁵ possui 20 hotéis, 7 na cidade de São Paulo e 12 distribuídos entre os estados de São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia, além de um hotel em Buenos Aires na Argentina. A rede entende que seus diferenciais estão ligados aos serviços de qualidade, atendimento diferenciado e preços justos aos clientes, cujo principal perfil é formado por executivos que viajam a trabalho.

Para contextualizar a questão e cumprir os objetivos propostos, tanto o geral como os específicos, este trabalho foi estruturado em três capítulos.

O primeiro capítulo trata dos conceitos referentes à gestão de *stakeholders* e serviços hoteleiros; o segundo capítulo apresenta os conceitos das dimensões da hospitalidade e a gestão de recrutamento e seleção hotelaria; o terceiro capítulo aborda o estudo de casos múltiplos a partir da caracterização, descrição, discussão e análise comparativa dos estudos; as considerações finais do trabalho são apresentadas de forma a retomar as etapas da pesquisa e seus aspectos mais importantes na condução do desenvolvimento da investigação teórica e empírica. Faz-se ainda a análise com base na problemática e nos pressupostos da pesquisa. No final, são dadas sugestões para outras investigações sobre a abordagem voltada para a gestão de *stakeholders* e recrutamento e seleção.

⁴ Fonte: < <http://www.travelinn.com.br/2009/rede-hoteis.asp> > Acessado em: 25 de janeiro de 2013.

CAPÍTULO 1 - TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E SERVIÇOS HOTELEIROS

O objetivo desse capítulo é apresentar as diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders* e compreender as fundamentações teóricas dos serviços hoteleiros. Para isto, tais conceitos foram correlacionados com os atuais modelos de gestão das redes hoteleiras que formam os objetos desta pesquisa.

1.1 - Conhecendo os *stakeholders*

O termo inglês *stakeholders* não possui tradução exata para o português, porém pode ser definido, segundo Freeman (1984, p. VI), como “diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização”.

O termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez em um memorando do *Stanford Research Institute (SRI)* em 1963, segundo Freeman e Reed (1983), para generalizar a noção de *stockholder* como único grupo do qual a administração deveria ser responsável. O memorando destacou que estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders*, e não os interesses de apenas um grupo. A lista de *stakeholders* incluía originalmente os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade.

De acordo com Carroll e Buchholtz (2003) o conceito de *stakeholder* não pode ser compreendido sem que primeiro haja o entendimento do significado de *stake* – envolvimento de um indivíduo ou um grupo que participa de determinada decisão, seja ela por interesse, por direito ou por reivindicação, portanto, pode se verificar diferentes tipos de *stakes*, conforme o Quadro 1.

[...] stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation. (FREEMAN, 1984, p.VI)⁶

⁶ (...) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado por, a realização do propósito de uma corporação. As partes interessadas incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação. (FREEMAN, 1984, p. VI, tradução do autor).

Por interesse	Por direito	Por prioridade
<p>Quando um indivíduo ou um grupo for afetado por uma decisão, este terá interesse nesta decisão.</p> <p>Exemplo: o fechamento da fábrica irá afetar a comunidade;</p> <p>Este comercial de televisão denigre a imagem da mulher, e eu sou uma mulher.</p>	<p>Direito Legal: quando um indivíduo ou um grupo possui um direito legal para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido.</p> <p>Exemplo: os empregados esperam privacidade em processos legais; Clientes e credores têm certos direitos legais.</p> <p>Direito Moral: quando um indivíduo ou um grupo acredita ter direito moral para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido.</p> <p>Exemplo: proteção, justiça e igualdade.</p>	<p>Quando um indivíduo ou um grupo tem um título legal de um ativo ou de uma propriedade.</p> <p>Exemplo: “esta empresa é minha, eu a fundei, eu sou o dono”, ou, “eu tenho mil ações desta corporação”.</p>

Quadro 1 – Tipos de *stakes*

Fonte: Carrol e Buchholtz (2003, p. 70). Adaptado pelo autor.

Completando com outro exemplo voltado para o objeto desta pesquisa, pode-se citar um hotel de uma das redes hoteleiras, onde um casal recebe de presente um pacote de núpcias, ainda que não tenha pago pela hospedagem, cada um tem *stake*, ou um interesse específico (de acordo com suas necessidades e percepções).

Conforme Mitchell, Angle e Wood (1997), desde a publicação do primeiro livro de Freeman, a abordagem dos *stakeholders* tem sido essencial para a compreensão da empresa sobre seu papel e responsabilidade para com as partes interessadas ou envolvidas no negócio.

Segundo Coradini, Sabino e Costa (2010), desde 1960 quando o termo *stakeholder* foi citado pela primeira vez, houve muitas outras publicações que abordaram o termo sobre diversos pontos de vista, estas diversas abordagens podem ser comprovadas pelos inúmeros trabalhos relacionados ao tema publicados nos últimos anos, apresentam no quadro 2.

Autor	Natureza do estudo
<i>Stanford Research Institute</i> - SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Freedman; Reed (1983)	“Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.
Freeman e Reed (1983)	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.
Clarkson (1995)	Desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Stoner e Freeman (1995)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995)	Eficácia da gestão dos <i>stakeholders</i> é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de performance.
Donaldson e Preston (1995)	Dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento.
McGee (1998)	Avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a performance organizacional.
Metcalf (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	A relação entre o valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus <i>stakeholders</i> .
Sender e Fleck (2004)	A administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações
Sharma e Henriques (2005)	Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição

Quadro 2 – *Stakeholders* – Principais autores.

Fonte: Coradini, Sabino e Costa (2010, p. 4-5).

Essas diversas abordagens demonstram que o tema possui relevância tanto para o universo acadêmico, comprovado pela quantidade de publicações, quanto para o universo empresarial, comprovado pelo foco em todas as publicações dado para a influência que os *stakeholders* possuem sobre a gestão, como por exemplo, Freeman e Reed (1983). Que observa que as partes interessadas (*stakeholders*) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais; Clarkson (1995) que aborda que o desempenho de uma

organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos *stakeholders*; e Sender e Fleck (2004) que aborda que a administração das relações com os *stakeholders* é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações.

Mesmo com o surgimento do termo e do conceito de *stakeholder* na década de 1960, a efetiva utilização começou no início década de 1980, junto com um período de crise e instabilidade nas grandes companhias. As empresas, até então, possuíam uma visão de produção simples fundamentada na compra da matéria prima, desenvolvimento do produto e a venda como podem ser vistos na figura 1. Não existiam grandes influências externas e o número de fornecedores em geral era limitado de acordo com a localização (FREEMAN, 1984, p.5).

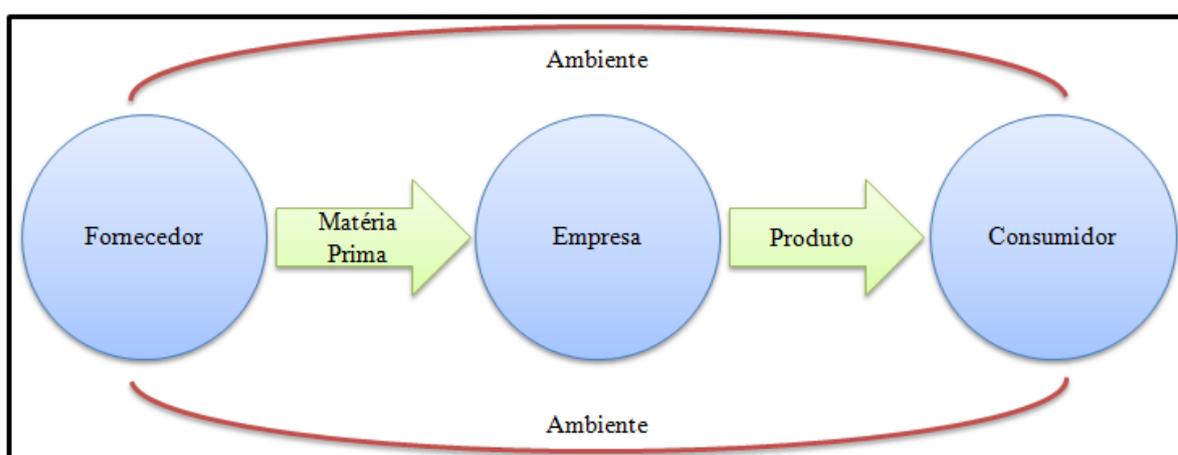


Figura 1 – Visão da produção da empresa

Fonte: Freeman, 1984, p. 5 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Neste período segundo Freeman (1984), o foco central das empresas, em geral familiares, era a produção e, para obter sucesso, acreditava-se que era preciso apenas satisfazer os fornecedores e os clientes.

Dentre as mudanças ocorridas nos anos 80, causadas pela instabilidade nos negócios, questões locais, nacionais e globais, Freeman (1984), cita o desenvolvimento de novas formas de produção, concentração de produção em áreas urbanas, necessidade de maior capital e diminuição da predominância de funcionários familiares na empresa. Neste novo panorama, os gestores tinham que dar atenção não apenas ao fornecedor e ao consumidor para obter sucesso, mas também aos proprietários, acionistas, funcionários e seus sindicatos.

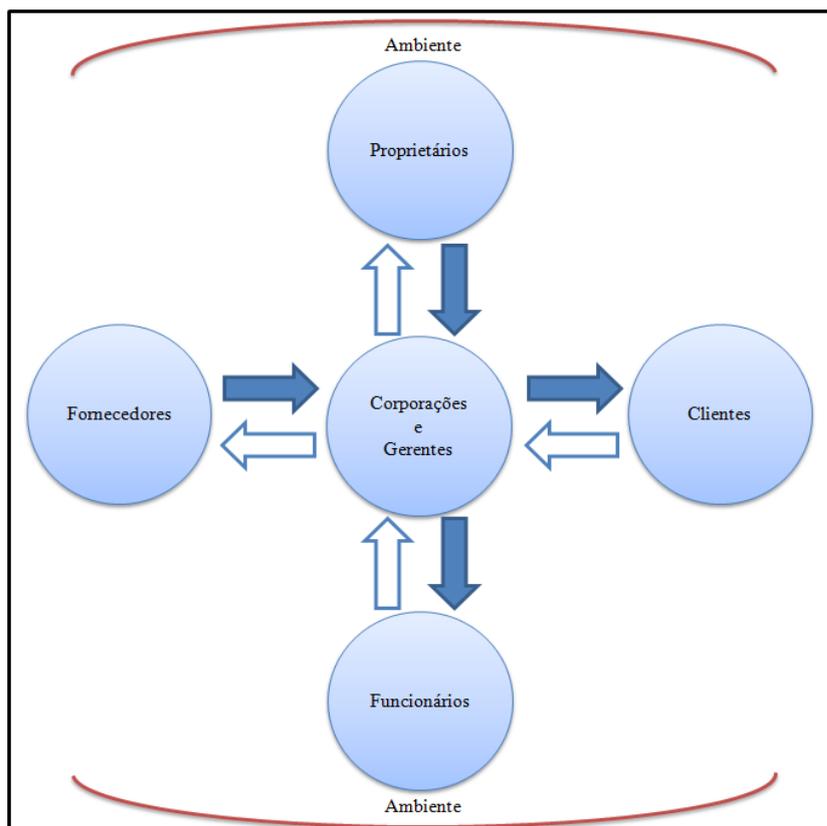


Figura 2 – Visão gerencial da empresa

Fonte: Freeman, 1984, p. 6 (Adaptado e traduzido pelo autor)

A atenção dada a este novo grupo de interesses, conforme a figura 2, não foi suficiente para acompanhar as mudanças que estava acontecendo no ambiente empresarial, segundo Freeman (1984, p. 6), estas mudanças vinham de diversas “partes” e podiam ser divididas entre internas e externas.

As mudanças internas estavam relacionadas às ligações da “visão gerencial da empresa” existentes entre as corporações e gerentes com os proprietários, clientes, fornecedores e funcionários. As mudanças externas passaram a existir com o surgimento de novos grupos, eventos e questões representados pelo governo e legislação, pela concorrência, pelos advogados dos consumidores e pelos grupos especiais de interesses (*special interest groups - sig*); a complexa compreensão destes grupos estava relacionada à ausência deles quadro modelo existente da época e a falta de correlação com as teorias existentes até aquele momento (FREEMAN, 1984).

Por intermédio da análise da evolução entre as mudanças internas para as mudanças externas foi possível notar que existem diversas fontes de influência nas empresas que caminham por diferentes vias, de forma constante e sem muita velocidade, o que acarreta as empresas que não possuem uma visão de todo o ambiente uma grande surpresa.

A compreensão dessas forças internas e externas fica mais clara a partir da relação entre elas e as questões de negação e falsas projeções de Freud citadas por Freeman (1984). A negação ocorre quando nos recusamos a admitir que o mundo externo seja da maneira que ele é, no caso das empresas, existe a recusa de admitir que grupos externos realmente tenham uma participação na empresa, e que eles podem afetá-la. A projeção ocorre quando se culpa alguém, ou algum evento externo para os nossos próprios defeitos, no caso das empresas é mais simples projetar a incapacidade para satisfazer preocupações das partes interessadas e exigências sobre o próprio grupo, e chamá-lo de "razoável" ou "irracional" (FREEMAN, 1984, p.23).

A partir da abordagem sobre este problema conceitual de lidar com o ambiente externo da empresa Freeman (1984) propôs redesenhar as figuras 1 e 2 de com objetivo de compreender as relações entre as partes interessadas e foi nesse contexto que surgiu o conceito de *stakeholder*. A nova ilustração denominada *stakeholder view of firm*, representa um exemplo de empresa e seus diversos *stakeholders*, neste caso os proprietários, clientes, ambientalistas, fornecedores, grupos de interesse especiais, funcionários, concorrência, mídia, governo e comunidade local. Para determinar estes *stakeholders* a empresas necessita de uma visão completo do negócio, do ambiente que se insere, do histórico da empresa, dentre outros.

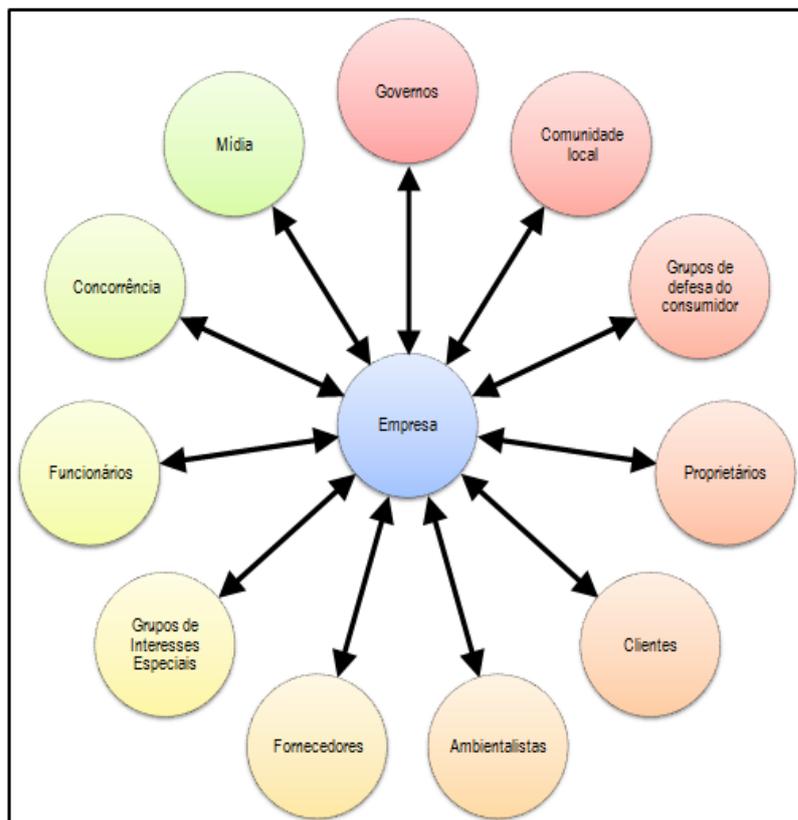


Figura 3 – Gestão dos *Stakeholders*

Fonte: Freeman, 1984, p. 25 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Os *stakeholders* que influenciam ou são influenciados por uma empresa podem variar de companhia para companhia, a partir do exemplo da figura 3 é possível explorar ainda que divisões cada grupo de *stakeholder* possam, como por exemplo, o governo pode ser dividido em municipal, estadual e federal; os acionistas podem ser divididos em cidadãos, investidores e acionistas.

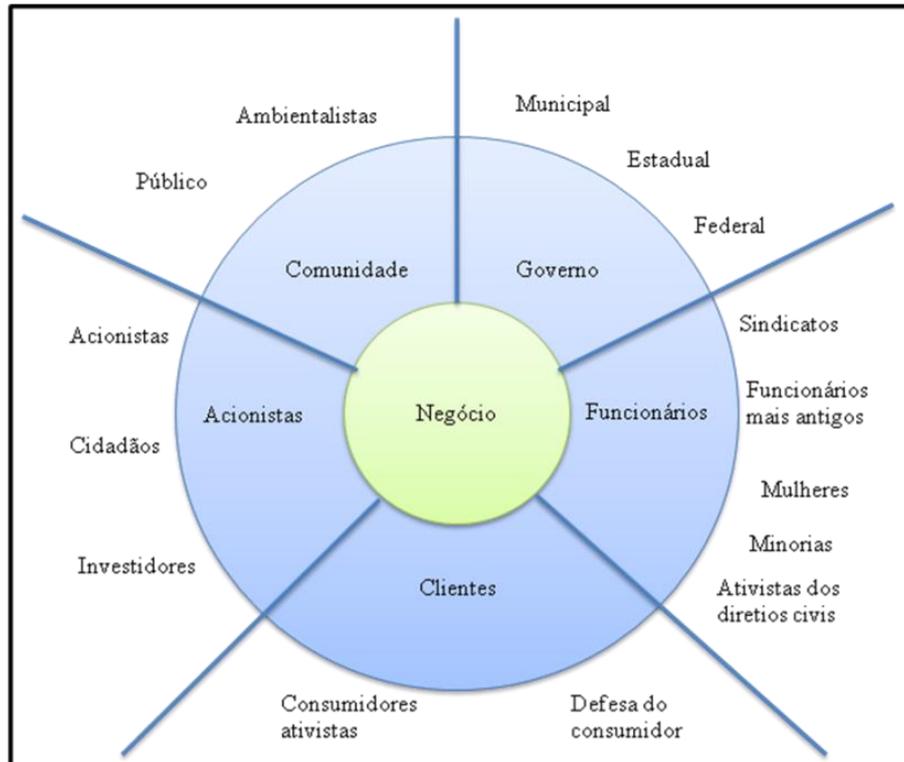


Figura 4 – Negócio e o relacionamento com os *Stakeholders*

Fonte: Carrol, Buchholtz, 2003, p. 9 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Outra forma de analisar a gestão dos *stakeholders* é separando eles em grupos de importância, segundo Freeman et al (2007) existem dois grupos, os *stakeholders* primários são os mais importantes para a empresa, sem eles as organizações não sobreviveriam; e os *stakeholders* secundários são aqueles que podem influenciar e afetar o desempenho das operações da empresa, mas não são vitais para sua existência.

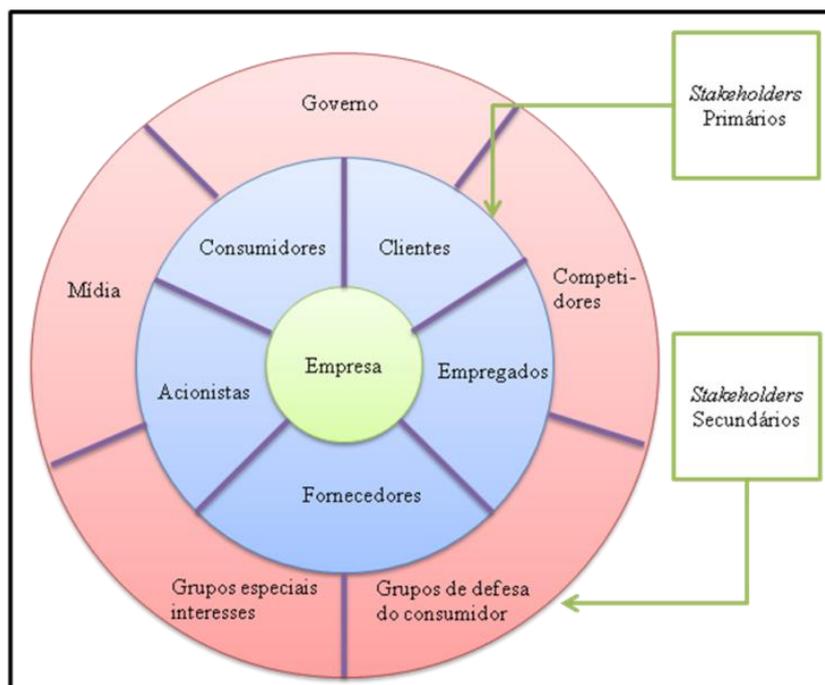


Figura 5 – Grupos os indivíduos ligados à organização
 Fonte: Freeman et al ,2007, p. 7 (Adaptado e traduzido pelo autor)

A partir da análise dos *stakeholders* primários é interessante observar a equiparação entre acionistas e empregados, segundo Freeman et al (2007), estes personagens que fazem parte do contexto das redes hoteleiras pesquisadas, estão inseridos no mesmo grupo, porém enquanto os empregados possuem garantia por meio de contrato pré-definido sua participação no resultado da empresa, os acionistas podem ou não receber sua participação dependendo do resultado final. Os *stakeholders* primários são vitais para uma empresa, pois possuem interesses, objetivos, expectativas e responsabilidades diferenciadas em relação aos objetivos da empresa. Os administradores, segundo os autores, precisam compreender os valores e os objetivos deste primeiro grupo e priorizar o relacionamento para um melhor desempenho e alcance dos melhores resultados.

Por intermédio da análise dos *stakeholders* secundários, segundo Freeman et al (2007), é possível estabelecer como exemplo prático as ações governamentais que podem influenciar não somente a empresa, mas também os seus *stakeholders* primários, dentre eles os acionistas e os empregados.

Como já apresentado por Coradini, Sabino e Costa (2010), existem outras formas de definir e classificar os *stakeholders*, na visão de Clarkson (1995) os *stakeholders* também são divididos em primários e secundários a partir dos seguintes critérios:

A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholders and investors, employees customers, and suppliers, together with what is defined as the public

stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations may be due. There is a high level of interdependence between the corporation and its primary stakeholder groups. (CLARKSON, 1995, p.106)⁷

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* secundários são aqueles que mantêm um relacionamento contratual com a empresa, porém é necessário que exista um equilíbrio entre as partes, uma vez que suas ações podem afetar as atividades da empresa.

Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival. The media and a wide range of special interest groups are considered as secondary stakeholders under this definition (CLARKSON, 1995, p.107)⁸

Para Carrol e Buchholtz (2003) os *stakeholders* são classificados em primários e secundários social e não social, sendo que o grupo social seguem os mesmos exemplos que Freeman et al (2007), já os primários não social são representados pelo: ambiente natural e gerações futuras e os secundários não social são representados pelos: grupos que exercem pressão ambiental e organizações que defendem os animais.

A partir dos diferentes pontos de vista de cada autor sobre os *stakeholders* cabe as empresas estabelecerem quem são eles e qual o nível de influência entre as partes, segundo Freeman et al (2007), existem várias formas de definir e descrever as partes interessadas de uma empresa, cabe a ela estabelecer seu mapa, considerando o nível de relacionamento entre os grupos e indivíduos.

1.2 - Identificando os *stakeholders*

A forma com que os *stakeholders* serão classificados pode variar de acordo com os objetivos da empresa, segundo Wood (1990) *apud* Gonçalves et al. (2007), é importante classificar os *stakeholders* a partir do seu grau de importância para a organização, levando em consideração três fatores: (1) A identificação dos grupos e seus respectivos interesses; (2) A avaliação das relações entre esses grupos e a empresa, bem como entre eles próprios; (3) A

⁷ Os *stakeholders* primários são aqueles grupos cuja inexistência de participação e interesse contínuo, a empresa não poderia sobreviver. Esses grupos compreendem os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholders*, isto é, o governo e a comunidade que provêm infra-estrutura e mercado, que estabelecem e fazem cumprir as leis e regulamentações e a quem são devidos impostos e outras obrigações. Existe um alto nível de interdependência entre a organização e os *stakeholders* primários. (CLARKSON, 1995, p.106, tradução do autor)

⁸ Os *stakeholders* secundários são definidos como os grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa. Cujas relações não são reguladas por contratos nem são essenciais para a sobrevivência dela, mas podem se tornar críticos em situações específicas. A mídia e alguns grupos com interesses específicos fazem parte desse grupo (CLARKSON, 1995, p.107, tradução do autor).

incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças nas composições e forças que influenciam os grupos de *stakeholders* da organização.

Para Mitchell et al (1997), as organizações são capazes de estabelecer seus *stakeholders* a partir de três atributos: poder, legitimidade e urgência, cada qual pode ser obtido ou perdido conforme a sua relevância para a empresa. Os autores sugerem que:

(...) therefore, we suggest that to better understand "The Principle of Who and What Really Counts," we need to evaluate stakeholder-manager relationships systematically, both actual and potential, in terms of the relative absence or presence of all or some of the attributes: power, legitimacy, and/or urgency (MITCHELL ET AL, 1997, P. 864)⁹.

No quadro 3 são apresentados os conceitos discutidos sobre esses quesitos, suas definições e fontes que contribuem na identificação dos *stakeholders*.

Atributos	Definição	Fontes
<i>Stakeholder</i>	Qualquer grupo ou individuo que pode afetar ou que pode ser afetado pela realização dos objetivos de uma corporação	Freeman (1994); Jones (1995); Kreiner e Bhambri (1988)
Poder	A relação entre atores sociais em que um ator —A consegue fazer com outro ator —B , algo que —B de outro modo não faria.	Dahl (1957); Pfeffer (1981); Weber (1947)
Bases	<ul style="list-style-type: none"> Coerciva – força/Ameaça Utilitário – material/incentivos Normativas – influências simbólicas 	Etzioni (1964)
Legitimidade	A percepção generalizada ou pressuposta de que a ação de uma entidade é desejável, adequada ou apropriada, levando em consideração algumas definições de normas sociais como valores e crenças.	Suchman (1995); Weber (1947)
Bases	<ul style="list-style-type: none"> Individual Organizacional Societária 	Wood (1991)
Urgência	O grau em que as reivindicações dos <i>stakeholders</i> são referidas para atenção imediata.	Merriam-Webster Dictionary
Bases	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilidade ao tempo – grau no qual o atraso gerencial no atendimento a uma reivindicação ou percepção de expectativa é inaceitável para o <i>stakeholder</i>. Criticidade – a importância da reivindicação ou percepção de expectativa para o <i>stakeholder</i>. 	Eystone (1978); Wartick e Mahon (1994); Hill e Jones (1992); Williamson (1985)
Importância	O grau no qual os gerentes priorizam reivindicações concorrentes do <i>stakeholder</i> .	Merriam-Webster Dictionary

Quadro 3 – Importância e definições dos atributos dos *stakeholders*.

Fonte: Mitchell, Angle, Wood, 1997, p. 869 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Os argumentos de Mitchell et al (1997) são corroborados por Carrol e Buchholtz (2003) que estabelecem um paralelo entre os três atributos, enfatizando a conjunção em que os mesmos se encontram para estabelecer sua importância na gestão dos *stakeholders*. O

⁹ “Para melhor entender “O Principio de Quem e o Que Realmente conta”, é preciso avaliar as relações entre gerente e *stakeholder* sistematicamente, ambas reais e potenciais, em termos de relativa ausência ou presença de todos ou alguns dos atributos: poder, legitimidade e/ou urgência” (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997, p. 864)

poder é caracterizado pela possibilidade que um determinado ator tem para impor sua vontade; a legitimidade é a percepção generalizada ou pressuposta de que a ação de uma entidade é desejável, adequada ou apropriada, ela beneficia os grupos que estão mais próximos e exercem uma relação formal com a empresa; a urgência esta relacionado à rapidez com que se atendem as solicitações dos *stakeholders*, levando em consideração a atenção nos negócios ou a uma resposta. Tanto o poder quanto a legitimidade podem existir independente da existência de um ou de outro, mas também se sobrepõem garantindo sua relevância. Alguns grupos estabelecidos como legítimos, podem não exercer nenhuma influência quando analisados isoladamente, mas unidos podem gerar a autoridade e se fazer respeitar, conquistando assim privilégios pela intervenção da urgência.

Segundo Mitchell et al (1997) a intersecção destes três atributos, figura 5, enfatiza a relevância para a empresa e a prioridade de atenção e cuidado com cada grupo, além de criar mais três grupos de *stakeholders*: os latentes - grupo que possui um dos três atributos, conforme quem os avalia, formado pelos tipos, adormecidos, discricionário ou reclamante. O grupo formado pela intersecção de dois grupos de interesse: dominante, perigoso e dependente, tendo dois dos três atributos possíveis, e os definitivos, que é formado pelos grupos que possuem os três atributos.

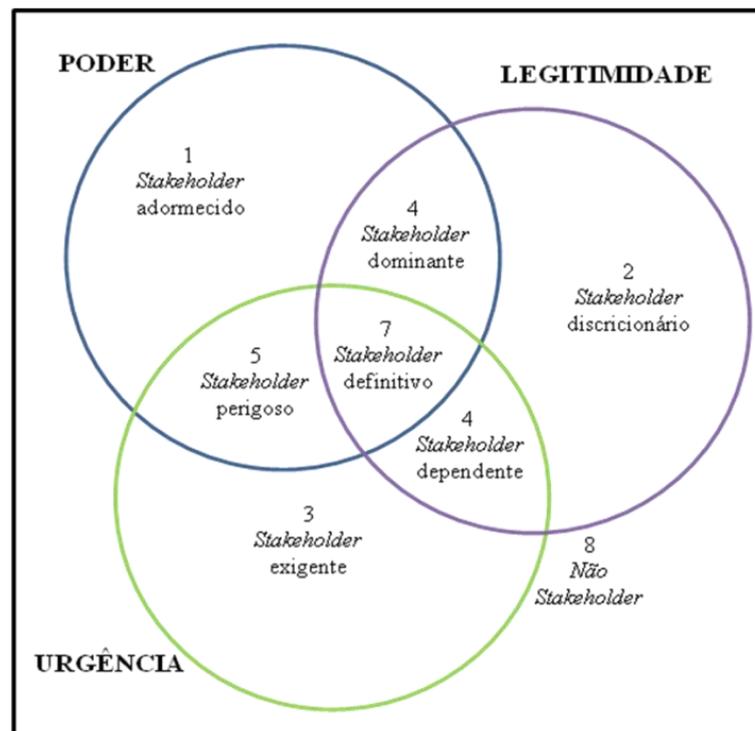


Figura 6 – Classes qualitativas e tipologia dos *stakeholders*

Fonte: Mitchell, Angle, Wood, 1997 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Para melhor compreensão destas denominações Mitchell et al (1997) caracteriza cada um dos sete tipos de *stakeholders*:

- *Stakeholder* Adormecido: é aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e assim seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Entretanto, a gestão deve conhecer *stakeholder* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
- *Stakeholder* Arbitrário: é aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos.
- *Stakeholder* Reivindicador: quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não devem atrapalhar tanto a empresa, porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obterem um segundo atributo.
- *Stakeholder* Dominante: é aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
- *Stakeholder* Perigoso: quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
- *Stakeholder* Dependente: é aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de outro *stakeholder* para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração.
- *Stakeholder* Definitivo: quando o *stakeholder* possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando, além disso, ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse.

A partir do mapeamento estabelecido por Mitchell et al (1997) é possível classificar de forma qualitativa as ações diretas dos agentes com maior relevância para a organização. Porém, assim como já foi descrito anteriormente, a abordagem da teoria dos *stakeholders*, revela que o sucesso da empresa depende do relacionamento desenvolvido com todos os seus *stakeholders*. Para isso, Freeman et al (2007) estabeleceu sete técnicas que contribuem na

gestão dos *stakeholders*, sendo que a primeira dela, (1) avaliação dos *stakeholders*, consiste em quatro etapas conforme figura 6.

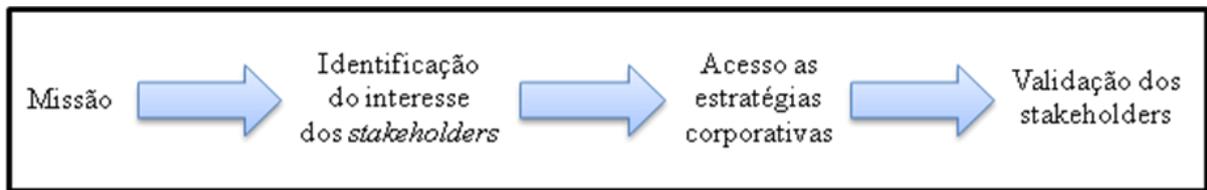


Figura 7 – Avaliação dos *stakeholders*

Fonte: Freeman et al, 2007, p. 105 (Adaptado e traduzido pelo autor)

A primeira etapa é a identificação da missão da empresa, essencial para a segunda etapa, pois a partir dela e da identificação dos objetivos do negócio, um mapa genérico de *stakeholders* já poder ser desenhado representando cada classe de interesse dos *stakeholders*. Na segunda etapa (Identificação do interesse dos *stakeholders*), Freeman et al (2007), recomenda desenvolver uma tabela com os principais atributos e a relação de importância para os devidos *stakeholders*, com objetivo de destacar as principais questões e preocupações dos grupos chave.

Stakeholders \ Questões	Empregados	Clientes	Governo	Comunidade	Acionistas
	Segurança do produto	3	1	1	1
Integridade dos relatórios financeiros	1	3	1	3	1
Serviços de novos produtos	3	1	5	3	3
retorno financeiro	3	5	5	3	1

1 - Importância crítica para o *stakeholder*
 3 - Alguma importância para o *stakeholder*
 5 - Sem muita importância para o *stakeholder*

Tabela 1 – Matriz dos *stakeholders* versus questões relevantes

Fonte: Freeman et al, 2007, p. 107 (Adaptado e traduzido pelo autor)

A terceira etapa é a identificação das estratégias voltadas para os *stakeholders* e tem como objetivo perceber como a empresa está buscando atender a necessidade de cada um. E quarta etapa é a validação dos *stakeholders* que tem como objetivo reunir informações por meio de pesquisas, *feedbacks*, análises, entre outros meios, com foco na identificação de estratégias e questões atuais que podem ser combinadas para criação de valor.

As seis técnicas restantes são: (2) análise de comportamento dos *stakeholders*; (3) entender os *stakeholders* em sua profundidade; (4) avaliação das estratégias dos *stakeholders*;

(5) desenvolver estratégias específicas para os *stakeholders*; (6) criação de novas formas de interação com os *stakeholders*; (7) desenvolvimento integrado de técnicas para *stakeholders*.

Além das sete técnicas, Freeman et al (2007), sugere dez princípios orientadores para que os gerentes possam aplicar nas suas organizações e tornar viável a utilização da teoria: (1) o interesse dos *stakeholders* vão juntos ao longo do tempo (deve-se sempre achar a interseção de interesses); (2) é preciso encontrar soluções que satisfaça os diversos *stakeholders* simultaneamente; (3) tudo que se faz serve aos *stakeholders* e não deve abrir mão de um para satisfazer outro; (4) agir com o propósito de total comprometimento com os *stakeholders*, de satisfazer os objetivos destes e da empresa; (5) é preciso ter uma filosofia de “voluntarismo”, se engajar com os *stakeholders* e administrar o relacionamento ao invés de deixar para o governo; (6) necessidade de comunicação e diálogo intenso com os *stakeholders*, não apenas aqueles amigáveis; (7) *stakeholders* são pessoas, com nomes, rostos e crianças, logo, são complexos; (8) é necessário ampliar a abordagem de marketing; (9) se engajar tanto com os *stakeholders* primários quanto com os secundários; (10) monitorar e redesenhar o processo frequentemente para poder servir cada vez melhor aos *stakeholders*.

Ainda segundo Freeman et al (2007) , a utilização das técnicas e princípios apresentados sobre a teoria dos *stakeholders* não é apenas uma possibilidade de gestão, mas uma forma ética e sustentável de trabalhar. A gestão de *stakeholders* abre possibilidades de constantes monitoramentos sobre o ambiente interno e externo que variam de organização para organização.

Para poder correlacionar a teoria e gestão dos *stakeholders* aplicada a área de recursos humanos das três redes hoteleiras, faz-se necessário um estudo aprofundado acerca de seus aspectos principais, *stakeholders* relevantes e formas de gestão.

1.3 - Serviços hoteleiros

Assim como Lashley e Morrison (2004) que consideram a hospitalidade como uma troca comercial e mercadológica que acontece entre o receptor (hóspede) e o fornecedor (anfitrião) da hospitalidade, Silveira (2005) aponta que a hotelaria pode “ser compreendida como uma espécie de profissionalização dos ritos e da estrutura da Hospitalidade, transformando o ato de hospedar em mercadoria”. (Silveira, 2005, p. 129).

Segundo Beni (2001):

O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais e comerciais. Enquanto na indústria pode-se planejar o número de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não

acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional. O produto hoteleiro é estático. O consumidor deve ir até ele. Já as empresas industriais ou comerciais fazem chegar o produto até o cliente. (BENI, 2001, 195)

De acordo com Aldrigui (2007), os equipamentos de hospedagem são prestadores de serviço, já que eles são componentes fundamentais das atividades turísticas e porque o turismo enquadra-se enquanto atividade econômica dentro do setor de serviços.

O Banco Nacional do Desenvolvimento (2000), também estabelece o hotel como um prestador de serviço, com fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes ao bem receber, assim dispõe, atualmente, não só de hospedagem e cama da manhã, mas diversos serviços que agregam valor, tais como, restaurantes, *room-service*, eventos, *spas*, dentre outros. Estes serviços possibilitam que o hóspede passe mais tempo no empreendimento e usufrua de diversos serviços em um mesmo ambiente.

Ainda segundo Aldrigui (2007, p.13):

Das várias atividades diretamente relacionadas ao turismo, é a hospedagem aquela cujos números são mais expressivos – maior geração de empregos diretos e indiretos, e estreita relação com o setor de eventos e de alimentação, e também, em menor escala, com serviços de receptivo e transportes, entre outros.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2013) é importante observar o atual momento da demanda de receptores por intermédio de indicadores do turismo que atualmente é um setor expressivo para economia mundial, o segmento representa 9% do Produto Interno Bruto mundial, além disto, são 235 milhões de pessoas exercendo funções relacionadas ao turismo e 1,035 bilhão de pessoas viajando a turismo.

No Brasil segundo o Platum – Plano de Turismo Municipal (2010), o setor do turismo representa 7,1% do Produto Interno Bruto do país, são 5,5 milhões de pessoas exercendo funções relacionadas ao turismo. Além disto, a cidade de São Paulo recebeu 11,7 milhões de turistas, 42% a mais que em 2004, esses turistas geraram uma receita de 9,6 bilhões de reais, 55% a mais que em 2004 e tiveram a sua disposição aproximadamente 410 hotéis, o que representa também em números aproximados 42 mil quartos.

De acordo com Marino (2011), podem ser implantados 198 novos empreendimentos hoteleiros no país até o final de 2014, desses 76 estão previstos na região Sudeste, o que representa 38% do total dos projetos, 19 desses projetos estão previstos para o estado de São Paulo.

A implantação de novos empreendimentos hoteleiros pode demonstrar que os gestores acompanham os resultados do turismo na cidade de São Paulo e que o crescimento na demanda de viajantes abre espaço para um aumento na oferta de novos hotéis. Essa interação

entre oferta e demanda é um dos exemplos existentes quando se observa os *stakeholders* de uma rede hoteleira.

Essa influência existente entre ambiente externo e os meios de hospedagem podem ser exemplificados por Mullins (2004, p.38):

(...) as organizações de hospitalidade estão em contínua interação com o ambiente externo, do qual são parte. Para se tornarem eficientes, sobreviverem e desenvolverem-se, elas devem responder às oportunidades e desafios, riscos e limitações apresentados pelas circunstâncias. A política de sistemas abertos vê a organização inserida em seu ambiente global e enfatiza a importância de múltiplos canais de interação.

Uma forma de representar estas influências externas é por intermédio da utilização de um hotel como ponto central do mapa de *stakeholders* de Freeman (1984), conforme figura 8.

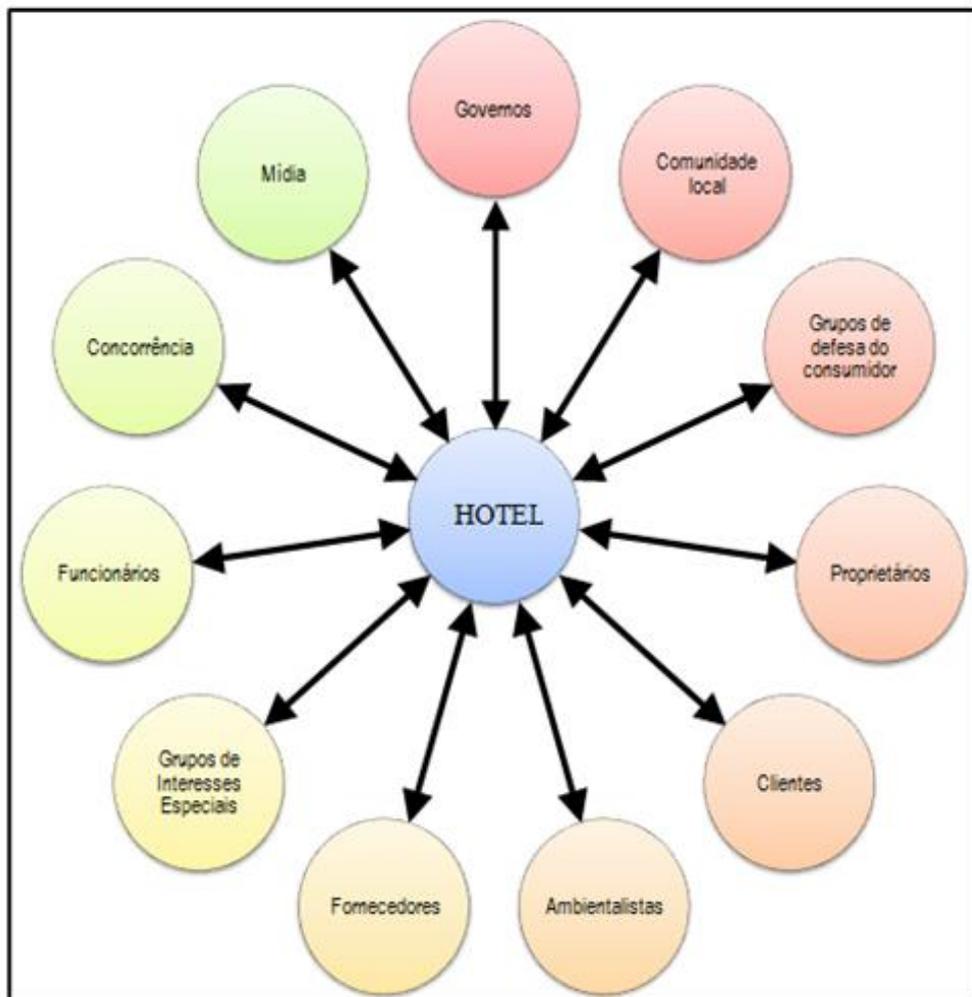


Figura 8 – Gestão dos *Stakeholders* de um hotel
 Fonte: Freeman, 1984, p. 25 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Todos esses indicadores, mais a influência dos *stakeholders*, o acirramento da concorrência internacional no setor de viagens e hospedagem, a globalização da economia, o

estabelecimento de padrões globais de qualidade, o potencial de negócio e expectativas de crescimento da demanda por hospedagem no Brasil, a disponibilidade financeira de parceiros e o investimento público em infra-estrutura colaboram para uma maior competição entre as redes hoteleiras (PROSÉRPIO, 2007).

Apesar desse aumento dos meios de hospedagem no Brasil, Aldrigui (2007), aponta que este crescimento vem esbarrando na qualidade na prestação de serviços e na resistência quanto ao uso de novas tecnologias, ainda que muito parecidos, os hotéis, deveriam buscar se diferenciar na forma com que prestam os serviços.

Por se tratar de uma prestação de serviços, os meios de hospedagem precisam assim como as outras empresas de serviço acompanhar tanto a qualidade tangível (estrutura) quanto a qualidade intangível (atendimento) do negócio (GUERRIER, 2000).

Segundo Petrocchi (2006), a qualidade do serviço hoteleiro está relacionada diretamente com “à competência, ao espírito de equipe e à hospitalidade dos funcionários” (PETROCCHI, 2006, p. 105).

De acordo com Angeli (2011), a competitividade e a necessidade de se diferenciar do seus concorrente fazem com que o papel do cliente passe a ser o foco e principalmente o centro da geração de valor para os meios de hospedagem, ou seja, um hotel será mais ou menos valorizado dependendo da forma com que trata o se hóspede, já que oferecer uma boa cama e um bom chuveiro se tornou premissa. O valor de uma empresa não é mais estabelecido apenas pelo seu capital, mas sim pelo valor decorrente da percepção dos clientes, por isso a importância de mantê-los no centro da cadeia de geração de valor (PRAHALAD, 2005).

Analisando então que uma das formas de estabelecer o valor de uma empresa é por intermédio da percepção dos clientes e que ela esta relacionada a performance pessoal do colaborador, já que tratamos de uma prestação de serviço, os meios de hospedagem precisam treinar as equipes para ser profissional, introduzido conceitos de qualidade e de hospitalidade, sem padronizar em excesso, perdendo assim a naturalidade do acolhimento (ALDRIGUI, 2007).

No setor hoteleiro, os gestores sabem que seus colaboradores são vistos como um dos pilares de uma organização. Segundo Friedman (2000, p. 75), “todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam, quem dirá realmente acreditar nisso”.

Medlik e Ingram (2002) enfatizam que um dos desafios do setor é a administração da força de trabalho e “com uma força de trabalho efetiva, os hotéis podem oferecer o nível

requerido de qualidade de serviço e obter o nível requerido de lucro, mas o desafio é desenvolver e manter os funcionários” (MEDLIK; INGRAM, 2002, p.193).

Antes de aprofundar as questões de gestão de pessoas no segmento hoteleiro há a necessidade de compreendermos as formas de administração hoteleira aplicadas no setor.

De acordo com Aldrigui (2007), a evolução desse segmento levou ao surgimento de diferentes formas de administração, de forma geral, um hotel pode ser independente ou pertencer a uma rede; as redes podem ser proprietárias dos hotéis, administrador hotéis ou franquiar suas marcas a hotéis.

No caso específico desta pesquisa, os três objetos fazem parte de redes hoteleiras que segundo Aldrigui (2007), resultam da união de hotéis em torno de objetivos em comum, estar presentes em vários destinos, unir esforços em ações promocionais e conquista maior parcela de mercado. Além de redes hoteleiras as três empresas são companhias de administração hoteleira que operam ou administram propriedades pertencentes a outras empresas ou pessoas.

É neste exemplo que se enquadra boa parte dos novos hotéis das grandes redes em operação no Brasil, como Accor, Atlântica, Blue Tree e Sol Meliá, entre outras. Os empreendimentos pertencem a um grupo de proprietários (chamado de *pool*) e são operados como condomínios¹⁰. Os gestores do condomínio participam da escolha da bandeira (marca) e das assembleias em que se discute a condução do negócio hoteleiro. (ALDRIGUI, 2007, p. 50)

Do ponto de vista de prestação de serviços todas as formas de administração hoteleira apontadas pela autora, seguem a conceituação de serviços de Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons M. (2005, p.30), que descrevem o serviço como uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.

A qualidade do serviço prestado como já foi observada anteriormente esta sempre relacionada ao relacionamento entre receptor (hóspede) e o fornecedor (anfitrião), de acordo com Carlzon:

Aos empregados da linha de frente, o líder deverá conferir a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual. (...) os empregados da linha de frente devem ser adequadamente treinados para que estejam habilitados a responder às necessidades especiais de cada cliente com rapidez e cortesia. Redistribuindo as responsabilidades desta maneira, as empresas poderão maximizar suas “horas da verdade”. Os clientes felizes e satisfeitos se multiplicarão e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estará assegurada. (CARLZON, p. 20, 2005)

A “hora da verdade”, segundo Carlzon (2005), é o momento em que o receptor entra em contato com o fornecedor do atendimento, formando a imagem da empresa e gerando uma experiência que faz o receptor voltar ou não a utilizar os produtos e serviços da organização.

¹⁰ Também conhecidos como condo-hotéis.

Nesse sentido, Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons M. (2005, p.146) apontam que a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço, o contato com o receptor é referido como um momento verdade, onde a oportunidade de satisfazer ou não a necessidade do receptor ocorre.

Observando a “hora da verdade” dentro da estrutura hoteleira, se faz necessário primeiramente compreender sua estrutura para depois compreender que áreas possuem este momento. A estrutura dos hotéis é dividida em departamentos, onde as funções essenciais da empresa e serviço são partilhadas entre eles. Não há um padrão, pois a estrutura pode se ajustar de acordo com o porte do hotel. Petrocchi (2007) discorre sobre as possibilidades de distribuições das funções pelos departamentos, agrupando pelo “volume de atividades, perfil das pessoas da organização, possibilidades de terceirização etc” (PETROCCHI, 2007, p. 30).

Segundo Aldrigui (2007), tradicionalmente, um hotel apresenta ao menos dois departamentos, o de hospedagem e o de alimentos e bebidas (também conhecido como AeB).

O departamento de hospedagem administra toda a experiência do hóspede, desde o momento em que solicita a reserva, passando por sua chegada e recepção, acomodação no quarto, utilização da estrutura do hotel e saída (fechamento de conta). O departamento de AeB administra todos os serviços ligados à produção de alimentos no hotel, atuando nas cozinhas, nos restaurantes, nas salas de eventos, nos bares e, também no serviço de quarto (*room-service*). (ALDRIGUI, 2007, P. 55)

Powers e Barrows (2004) estabelecem cinco bases para a departamentalização: função, produto ou serviço, território, clientes e processo. As bases função e produto, são utilizadas para a departamentalização no nível operacional, as bases território e cliente, são mais utilizadas nos níveis corporativos.

Conforme Aldrigui (2007) não existe um modelo ideal de estrutura organizacional de um equipamento de hospedagem, a localização, os serviços e o porte do empreendimento determinam as funções e por intermédio destes itens é possível estabelecer o seu próprio organograma.

Contudo, o objetivo desse capítulo foi apresentar as diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders*, seus tipos e subtipos que podem contribuir na análise da gestão deles em recrutamento e seleção. Além disso, esse capítulo também buscou compreender as fundamentações teóricas dos serviços hoteleiros, com foco na representatividade do setor, a categoria presente no estudo e sua departamentalização.

CAPÍTULO 2 - DIMENSÕES DA HOSPITALIDADE E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O objetivo do segundo capítulo é conceituar as diferentes abordagens da hospitalidade e compreender as características dos domínios da hospitalidade segundo Lashley e Morrison (2004), além de conceituar as atividades de recrutamento e seleção nos meios de hospedagem. Para isto, as duas teorias foram correlacionadas com os atuais modelos de gestão das redes hoteleiras que formam os objetos desta pesquisa.

2.1 - Algumas definições de hospitalidade

Antes de se estabelecer significados quanto ao termo hospitalidade Gidra e Dias (2004) apontam três requisitos fundamentais para a conceituação do termo:

- Reconhecer e estudar a hospitalidade como um fenômeno psicossociocultural e não simplesmente com manifestação individual e de atitude de um anfitrião.
- Reconhecer sua complexidade como fenômeno humano, que se manifesta em múltiplos contextos e lugares, envolve múltiplas dimensões da realidade e ocorrem em meio às crises, instabilidades e mudanças sociais; cujo estudo, portanto, já não mais comporta os modelos clássicos de explicação e previsão da ciência positivista.
- Reconhecer a necessidade de estudar a hospitalidade com base em enfoques teóricos holísticos da sociedade e em uma visão interdisciplinar, que permitem contemplar em uma mesma leitura do fenômeno as dimensões da realidade tradicionalmente estudadas, de forma isolada e fragmentada, pela psicologia social, sociologia e antropologia, entre outras ciências. (GIDRA e DIAS, 2004, p. 122)

A partir desses três requisitos, pode-se iniciar uma análise mais aprofundada sobre o termo hospitalidade que, segundo Lashley e Morrison (2004), pode ser definido por dois enfoques amplos, o primeiro, semântico, voltado para definições oferecidas pelos dicionários e professores dedicados à pesquisa; o segundo, comprobatório, resultado das pesquisas de literatura secundária, teórica e conceitual, que busca localizar e definir a hospitalidade dentro do “mundo real” da evidência.

Dentre as definições semânticas, Dias (2002, p. 98), aponta a origem do termo hospitalidade na expressão latina *hospitalitas-atitis*, que pode ser compreendida, como “complexo arranjo de relações entre pessoas com a intenção de receber, acolher, ser afável, cortês, generoso”. O autor ainda alega que a hospitalidade é uma noção complexa em que se misturam comportamentos, atos, qualidades, contextos, afetos, atitudes, virtudes e valores.

De acordo com Grinover, a palavra hospitalidade pode ser derivada de outra expressão latina, *hospitalis*, que na Europa do século XIII, “designava a hospedagem gratuita e atitude

caridosa oferecidas aos indigentes e aos viajantes acolhidos nos conventos, hospícios e hospitais” (GRINOVER in DIAS, 2002, p. 27).

Outra variante para o termo hospitalidade vem da expressão *hospes-itus*, que segundo Dias (2002, p. 98), significa hóspede, forasteiro, estrangeiro, aquele que recebe ou o que é acolhido com hospitalidade.

Brotherton e Wood, in Lashley e Morrison (2004), ainda citam as seguintes definições dicionarizadas referentes à hospitalidade e hospitabilidade:

(...) recepção e acolhimento amigável e generoso de convidados ou estranhos” (*Oxford Quick Reference Dictionary*, 1996, p. 424) e como “amabilidade de receber estranhos ou convidados” (*Collins Concise English Dictionary Plus*, 1989, p. 604). (...) Uma de particular interesse se refere à palavra “hospitaleiro”, definido pelo *The Oxford English Dictionary* (1970, p. 405) em termos muito parecidos aos de “hospitalidade” (BROTHERTON E WOOD, IN LASHLEY E MORRISON, 2004, p. 193)

Observando todas as definições, sejam elas de autores ou dicionários, notasse uma tendência para as questões relacionadas à atitude e ao comportamento. Porém, também é possível notar que as definições são genéricas e superficiais quanto a um entendimento abrangente do conceito.

Dentre as definições comprobatórias, Lashley e Morrison (2004), apontam cinco pontos relativos às produções, sendo que partes dos trabalhos acadêmicos referente ao tema foram produzidas por estudiosos das disciplinas de filosofia, história e sociologia; ou são ponderações históricas e descritivas por natureza, escritas com objetivo de traçar a evolução do tipo e da ocorrência de práticas da hospitalidade.

Em primeiro lugar, as trocas de hospitalidade se caracterizam por discussões a respeito do(s) papel(eis) de regras, costumes, modos, rituais e hábitos na regulamentação das trocas de hospitalidade. Em segundo lugar, a hospitalidade pode ser resultado de relacionamentos simétricos e assimétricos, envolvendo diferentes combinações de caráter pessoal e social. Em terceiro lugar, todas as situações de hospitalidade são formadas por associações e significações simbólicas. Em quarto lugar, a hospitalidade, cada vez mais esta relacionada à moda e a troca entre comercial entre produtor e consumidor. Em quinto lugar, esta “a natureza duradoura da essência da hospitalidade no espaço e no tempo diante das diferentes e variáveis influências socioeconômicas e político-culturais” (BROTHERTON E WOOD, in LASHLEY E MORRISON, 2004, p. 199)

Por intermédio da relação existente entre as definições semânticas e comprobatórias para definir hospitalidade, Lashley e Morrison (2004), elencam alguns pontos que são características recorrentes e importantes para compreensão do tema:

- Interessa-se pela produção e pela oferta de determinados produtos materiais, isto é, acomodação e/ou alimento e/ou bebida;
- Envolve uma relação de troca, que pode ser, sobretudo, econômica, social ou psicológica por natureza
- Compõem-se de uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis, cuja exata proporção varia conforme as condições específicas das diferentes situações de troca de hospitalidade;
- Associa-se a formas particulares de comportamento e interação humana;
- Não é inevitavelmente sinônimo de comportamento hospitaleiro, que é necessário, mas não suficiente para a existência da hospitalidade;
- É uma atividade assumida voluntariamente pelas partes envolvidas;
- Pode ser provida e consumida por uma variedade de motivos diferentes;
- Pode variar em sua forma específica, na função e na razão motivacional ao longo do tempo e espaço, mas, na essência permanece qualitativamente a mesma;
- É uma atividade idealizada para gerar comensalidade e realce mútuo para as partes envolvidas;
- Envolve pessoas no processo de troca de hospitalidade;
- É uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, e que reflete a íntima conexão temporal entre suas facetas de produção e de consumo. (BROTHERTON E WOOD, in LASHLEY E MORRISON, 2004, p. 202)

Com base nos pontos apresentados anteriormente sobre hospitalidade, às relações humanas são partes vitais para o processo da hospitalidade (Figura 7), os autores corroboram esta afirmação delimitando a hospitalidade como “troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida” (BROTHERTON E WOOD, in LASHLEY E MORRISON, 2004, p. 202).

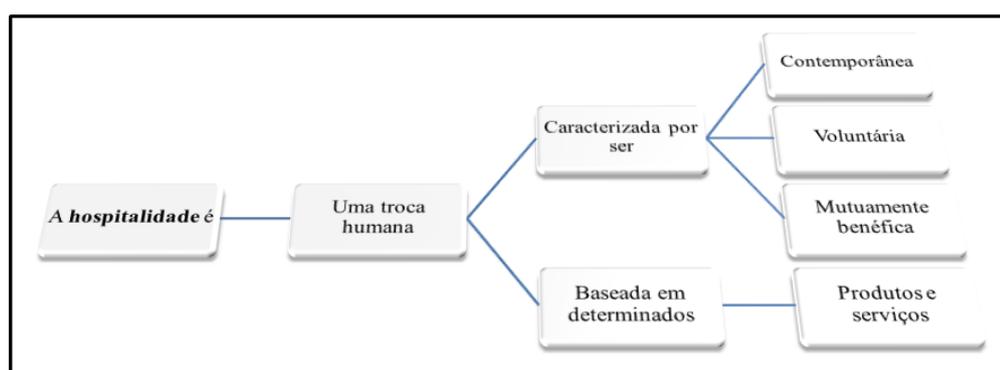


Figura 9 – As dimensões da hospitalidade

Fonte: Brotherton e Wood, in Lashley e Morrison, 2004, p. 203

Analisando a hospitalidade como uma troca humana baseada em determinados produtos e serviços, Gidra e Dias (2004), estabelecem uma visão da hospitalidade por intermédio do parâmetro de produto, esta visão pode ser definida de duas formas, a primeira tange as expectativas do hóspede quanto o seu acolhimento, seja ele oferecido pelo anfitrião,

ou lugar; e a segunda visão esta relaciona ao “conjunto das representações sociais, coletivas, que a sociedade, ou um grupo social como o de turistas, por exemplo, tem a respeito do que são hospedeiros, anfitriões e lugares hospitaleiros, e/ou como deveriam acolher estranhos turista.” (GIDRA e DIAS, 2004, p. 128).

Ainda sobre o âmbito da hospitalidade como produto, Avena (in Gidra e Dias, 2004) estabelece dois tipos de hoteleiro, o “não hospitaleiro”, que mesmo oferecendo por intermédio de uma troca comercial a hospedagem e a alimentação, considera o hóspede um estranho e que sua obrigação é somente oferecer uma prestação de serviços tecnicamente perfeita; o hoteleiro “hospitaleiro” compreende que, mesmo oferecendo a hospitalidade por intermédio de uma troca comercial, a relação entre ele e o hóspede estabelece laços quase familiares.

Segundo Gidra e Dias (2004), para melhor compreender a hospitalidade, se faz necessário “(...) reconhecer que ser anfitrião, hóspede e hospitaleiro podem constituir três amostras que se referem a uma mesma coisa, elas podem ser encontradas com significados recíprocos em um mesmo indivíduo ou em uma mesma representação social da hospitalidade.” (GIDRA e DIAS, 2004, p. 130).

Além do levantamento referente ao significado da hospitalidade, a compreensão das formas pelas quais é possível fazer sua gestão também foi considerada para este estudo. Segundo King (1995), a gestão da hospitalidade passa a ser compreendida a partir do momento que se define o significado da palavra, conforme Figura 10.

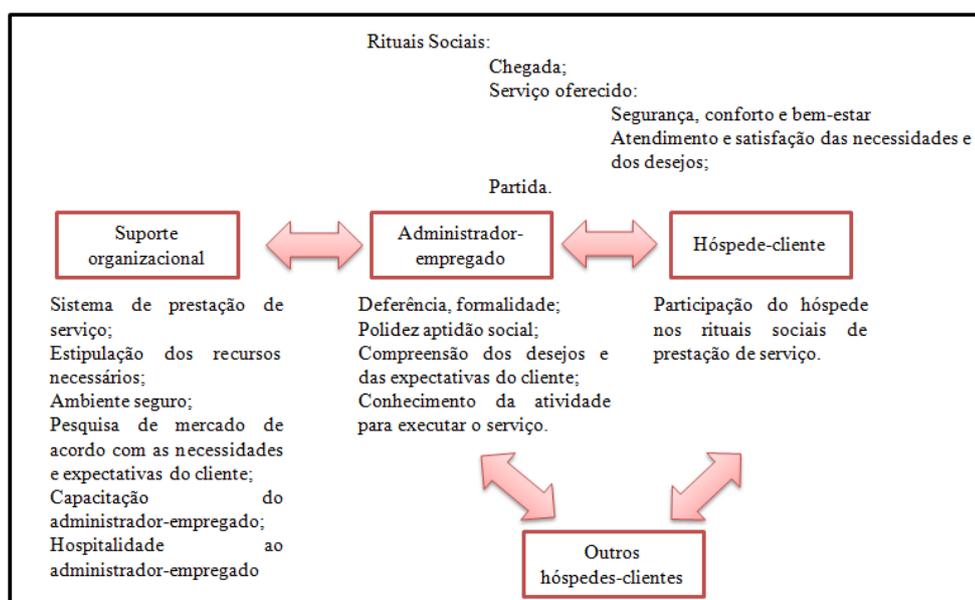


Figura 10 – O que é Hospitalidade?
Fonte: King, 1995, p. 230

O modelo apresentado na Figura 8 pode ser aplicado nos 3 objetos de estudo desta pesquisa por tratarem da relação entre suporte operacional, anfitrião e hóspede, por esta razão

pode-se estabelecer que a gestão da hospitalidade esta dentre os itens de administração das redes hoteleiras.

Dando continuidade às questões referentes à administração da hospitalidade, segundo Brotherton e Wood, in Lashley e Morrison (2004, p. 205), esta gestão pode ser compreendida a partir da seguinte reflexão:

(...) o que significa a administração da hospitalidade? Exatamente nada. Existe a hospitalidade e existe a administração. Ambas são atividades sociais, econômicas e políticas. Ambas são produtos da ação humana. Nenhuma pode estar outorgada de qualquer status epistemologicamente privilegiado. Ambas, porém, podem ser mais ou menos definidas, ou mais precisamente circunscritas. A administração da hospitalidade não existe senão como um rótulo linguístico, empregado para descrever programas de estudo na educação superior. Entretanto, isso pode ser questionado, pois será que a administração da hospitalidade (*hospitality management*) não é o mesmo que gerência da hospitalidade (*management hospitality*)? Em relação a isso, podemos responder “sim, com certeza”, caso se queira aludir à aplicação de um conjunto de conceitos intelectuais e práticas (administração) a um outro conjunto (hospitalidade). (BROTHERTON e WOOD, apud LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 205)

Ainda segundo Brotherton e Wood (2004), a diferença existente entre gerência da hospitalidade e “administração da hospitalidade” esta relacionada às estratégias de profissionalização tomadas por aqueles que se dedicam ao setor da hospitalidade, incluindo também o universo acadêmico associado à área de administração da hospitalidade. Desta forma a partir da Figura 9 é possível correlacionar à hospitalidade, a administração e a profissionalização.

Segundo Wada (2004), a abordagem apresentada na Figura 9 não apresenta “juízo de valor ou escala de acertos e erros; existe o auxílio para melhor compreensão, podendo gerar ações mais coerentes e discursos mais consistentes” (WADA, 2004, p. 134)

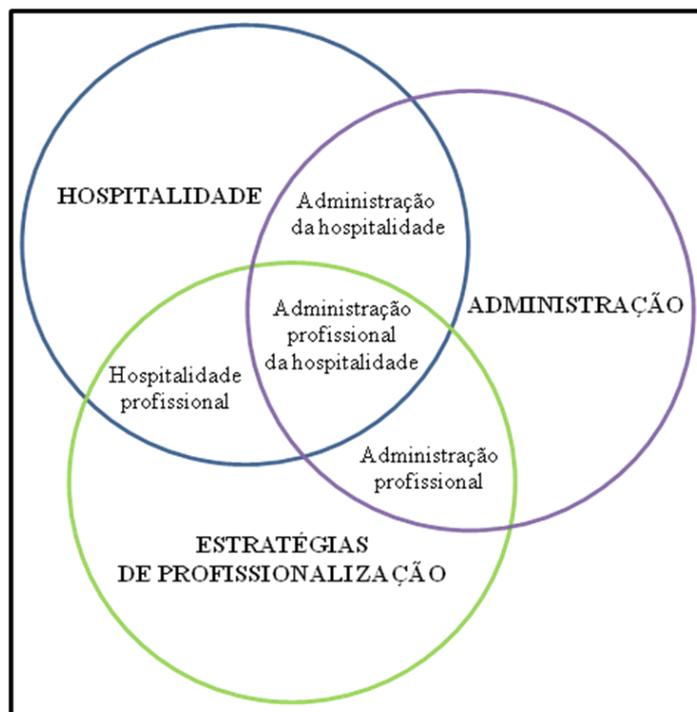


Figura 11 – Relação entre hospitalidade, administração e estratégias profissionais
 Fonte: Brotherton e Wood in Lashley e Morrison, p. 213

As intersecções entre hospitalidade, administração e estratégias profissionais podem ser compreendidas a partir dos seguintes pontos segundo Brotherton e Wood (apud Lashley e Morrison):

- HP (Hospitalidade profissionalizada). Refere-se à tendência amplamente observada da oferta doméstica de hospitalidade e dos produtos da hospitalidade, sujeitos à regulamentação voluntário, conforme os padrões formulados por “consultores”, em particular *chefs* renomados, críticos/escritores de gastronomia e bebidas, além de autores de manuais de etiqueta;
- AH (Administração da hospitalidade). Esta é a área a que inicialmente nos referimos como gerência da hospitalidade [*management hospitality*]. Não é nada mais do que um descritor da aplicação das técnicas de administração (de qualquer tipo) para a provisão de hospitalidade, podendo ocorrer nos contextos doméstico e não doméstico (a ideia de competência administrativa aplicada á prática doméstica da hospitalidade está bem estabelecida no estudo do gênero, nos aspectos socioeconômicos de distribuição de tempo e na administração dos negócios domésticos, bem como, mais recentemente, na administração estratégica).
- APH (Administração profissionalizada da hospitalidade). É o que foi chamado anteriormente de “administração da hospitalidade” [*hospitality management*], representando as competências e técnicas aplicadas por administradores empregados na indústria da hospitalidade.
- AP (Administração profissionalizada). Representa a administração genérica em um contexto industrial. (BROTHERTON e WOOD in LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 213-214)

A partir da intersecção existente entre os conjuntos representados pela hospitalidade, administração e estratégias profissionais é possível estabelecer padrões de exemplos para cada tipo de intersecção entre os conjuntos, de acordo com Wada (2004), a administração profissionalizada (AP) e a administração de hospitalidade (AH) estão presentes nos programas de qualidade, certificações, auditorias e relatórios; a hospitalidade profissionalizada (HP) esta presente na gestão de quituteiros, restaurantes, bares e pousadas; a administração profissionalizada (AHP) demonstra ser o formato ideal, já que envolve os três conjuntos de forma simétrica e esta relacionada na aplicação desses 3 conceitos.

2.2 - Domínios da hospitalidade

Os domínios da hospitalidade, segundo Camargo (2006), são divididos em tempos e espaços. Os tempos são:

- Receber. Nada mais sinônimo de hospitalidade do que o ato de acolher pessoas que batem à porta seja em casa, na cidade, no hotel ou virtualmente.
- Hospedar. Ainda que a noção de hospitalidade não envolva necessariamente o ato de proporcionar pousada, abrigo aos visitantes, não há como deixar de incluir nesta categoria o calor humano dedicado a alguém, sob a forma da oferta de um teto ou ao menos de afeto, de segurança, ainda que por alguns momentos.
- Alimentar. A oferta de alimento delimita e concretiza o ato da hospitalidade, ainda que este alimento seja simbólico, sob a forma de um copo d água ou do pão que se reparte em algumas culturas.
- Entreter. Ainda que todos os dicionários restrinjam a noção de hospitalidade do leito ao alimento, resulta óbvio que receber pessoas implica entretê-las de alguma forma e por algum tempo, proporcionar-lhes momentos agradáveis e marcantes do momento vivido: as festas familiares, os equipamentos urbanos de lazer e os jogos virtuais são os modelos de prática cultural de hospitalidade (CAMARGO, 2004, p. 52 e 53)

Além da divisão dos domínios pelos tempos, Camargo (2004), também categoriza a hospitalidade pelos espaços:

- Doméstica. Do ponto de vista histórico, o ato de receber em casa é o mais típico da hospitalidade e o que envolve maior complexidade do ponto de vista de ritos e significados.
- Pública. É a hospitalidade que acontece em decorrência do direito de ir-e-vir e, em consequencia, de ser atendido em suas expectativas de interação humana, podendo ser entendida tanto no cotidiano da vida urbana que privilegia os residentes, como na dimensão turística e na dimensão política mais ampla – a problemática dos migrantes de países mais pobres em direção aos mais ricos.
- Comercial. Este se resolve dentro das modernas estruturas comerciais, criadas em função do surgimento do turismo moderno e mais adequadas à designação habitual de hotelaria e restauração.

- Virtual. Embora perpassa e seja quase sempre associada especialmente às três instâncias anteriores, já se vislumbram características específicas desta hospitalidade, notadamente a ubiquidade, na qual emissor e receptor da mensagem são, respectivamente, anfitrião e visitante, com todas as consequências que esta relação implica. (CAMARGO, 2004, p. 53 e 54)

Ainda segundo Camargo (2004), a intersecção entre tempos e espaços cria dezesseis campos teóricos representados no quadro 4.

	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas	Receber em casa para refeição e banquetes	Receber para recepções e festas
Pública	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios	A gastronomia local	Espaços públicos de lazer e evento
Comercial	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis	A restauração	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer
Virtual	Folhetos, cartazes, <i>folders</i> , internet, telefone, <i>e-mail</i>	<i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i>	Programas na mídia e <i>sites</i> de gastronomia	Jogos e entretenimento na mídia

Quadro 4 – Os tempos/espaços da hospitalidade humana

Fonte: Camargo, 2004, p. 84

Como o objeto desse estudo são três redes hoteleiras é possível estabelecer que elas estejam no tempo hospedar no espaço comercial - Hotéis.

As características dos domínios das atividades da hospitalidade aplicadas nesse estudo foram extraídas do diagrama apresentado por Lashley e Morrison (2004), onde eles permitem visualizar os três domínios da hospitalidade, privado, social e comercial. Cada domínio representa um aspecto da oferta e cada oferta possui características de atratividade que serão propostas na pesquisa.

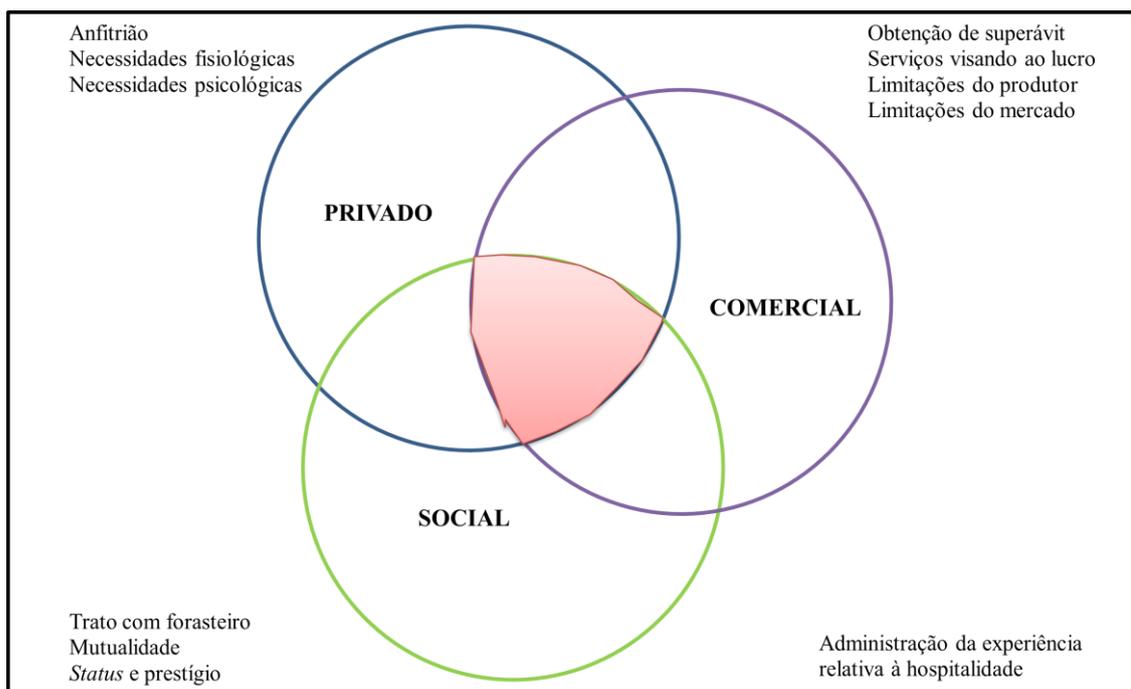


Figura 12 – Atividades relacionadas com a hospitalidade
 Fonte: Lashley e Morrison, p. 6

Segundo Lashley e Morrison (2004)

(...) cada domínio representa um aspecto da oferta da hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto. O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade”¹¹ no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. O domínio comercial diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privados quanto público. (Lashley e Morrison, 2004, p.5).

Para compreender a hospitalidade no domínio social, Lashley e Morrison (2004), sugerem que é necessário analisar o contexto social em que as atividades deste domínio ocorrem. Segundo Quadros (2011), o domínio social da hospitalidade pode ser representado pelo “conjunto de comportamentos da vida privada, exercida dentro de um limitado círculo de amizade ou relacionamento, ou seja, nasce no contexto da vida familiar e se expande para as outras esferas das relações humanas” (QUADROS, 2011, p. 43-57)

A hospitalidade no domínio privado, de acordo com Lashley e Morrison (2004), é representada pela oferta de alimentos, bebidas e acomodação, essas ofertas representam atos de amizade que instituem laços simbólicos e vínculos entre as pessoas envolvidas no processo.

¹¹ Oferta de alimentos, bebidas e acomodação (Lashley e Morrison, 2004)

Ainda sobre o domínio privado, Telfer (1996), estabelece que ser um bom anfitrião implica mais do que determinadas condutas, como garantir que há bebida suficiente e que os hóspedes têm o bastante para comer; para ser um bom anfitrião é necessário ter um desejo genuíno de agradá-los e deixá-los satisfeitos.

A hospitalidade no domínio comercial é segundo Lashley e Morrison (2004) totalmente divergente a hospitalidade no domínio social, conforme quadro 5, além disto, “a oferta comercial da hospitalidade acontece em sua maioria nas sociedades ocidentais num contexto em que esta não ocupa posição central no sistema de valores” (LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 17)

Hospitalidade Social	Hospitalidade Comercial
Movida pela oferta	Movida pela demanda
Ocasional	Permanente
Pequena escala	Grande escala
Auto-administrada	Administrada por terceiros (colaboradores)
Instalações não dedicadas	Instalações dedicadas
Experiência única	Experiência repetível
Atividade personalizada	Padronizada
Experiência social	Experiência de serviço
Não visa lucro	Visa lucro

Quadro 5 - Modelo comparativo entre as características dos domínios social e comercial da hospitalidade

Fonte: Lockwood e Jones (2004, p. 228).

A hotelaria em si é discutida no âmbito comercial, mas a “é muito importante observar que a Hospitalidade Comercial por si não resultará em serviços completos de hospitalidade.” (Wada, 2007, p. 10). De acordo com a mesma a sobreposição dos três domínios para o profissional de hotelaria é necessário para “alcançar posições de gestão, caso contrário, estará apenas operacionalizando parte do processo.” (Wada, 2007, p. 11).

Para Wada (2007)

Ao observar um hotel em funcionamento, nota-se que há atividades onde as características do domínio privado são essenciais, tais como todos os serviços operacionais de *back of the house* – camareiras, funcionários da manutenção, da cozinha, de segurança; há outras que realçam o domínio social, em especial no *front of the house* – recepcionistas, porteiros, mensageiros, *maîtres*, *garçons*, coordenadores de eventos, monitores de recreação, equipes comerciais; aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, *marketing*, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem

perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade. (WADA, 2007, p. 12).

Considerando então os três domínios da hospitalidade, faz-se necessário propor características a cada um deles, dessa forma foram reunidos os pontos de vista de Lashley e Morrison (2004) e Wada (2007) para estabelecer um modelo.

No domínio “social”, onde Lashley cita o “trato como o forasteiro” e Wada estabelece como padrão as pessoas que trabalham em funções de *front* – recepcionista, garçom e maitre – o trabalho considerou as característica comum entre eles, facilidade de relacionamento com as pessoas. O domínio “privado”, onde Lashley cita o “anfitrião” e Wada estabelece as pessoas que trabalham em funções de *back* e que possuem uma relação mais próxima do hóspede – camareiras e atendentes da manutenção – o trabalho considerou as características comuns entre eles, os dois fazem parte de equipes que mais entram “no mundo do cliente”. O domínio “comercial”, onde Lashley cita “obtenção de superávit” e Wada estabelece as pessoas que trabalham sem contato direto com o hóspede e com responsabilidades no resultado final financeiro do hotel – executivo de contas e assistente administrativo – o trabalho considerou a característica comum entre eles, capacidade de tomar decisões sem considerar o hóspede em primeiro lugar e sim o resultado financeiro.

2.3 - Recrutamento e Seleção

Antes de conceituar a área recrutamento e seleção e correlacioná-la com o tema da pesquisa é necessário estabelecer o que é a Administração de Recursos Humanos (ARH), também conhecida como Gestão de Recursos Humanos (GRH).

De acordo com Tanke (2004), “(...) a Administração de Recursos Humanos pode ser definida como a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas (...)” (TANKE, 2004, p. 5).

Segundo Mullins (2004), a Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como a elevação da gestão de pessoal a um nível mais estratégico, com um olhar mais crítico sobre as relações entre pessoas e resultados.

Dentro da Administração de Recursos Humanos pode-se considerar as seguintes funções segundo Tanke (2004):

Funções da Administração de Recursos Humanos		
Planejamento;	Treinamento;	Planejamento e administração de benefícios;
Análise;	Desenvolvimento;	Disciplina;
Recrutamento;	<i>Coaching</i> ;	Aconselhamento;
Seleção;	Formação de equipes;	Demissão;
Contratação;	Avaliação de desempenho;	Relações com os empregados;
Colocação;	Melhoria de desempenho;	Diversidade dos dirigentes;
Orientação	Administração salarial;	Retenção;
Sistemas de informação	Leis trabalhistas	Melhoria dos ambientes de trabalho.

Quadro 6 – Funções da administração de recursos humanos.

Fonte: Tanke, 2004, p. 5

Observando a Gestão de Recursos Humanos no setor de serviços, Willman (1989) aponta que:

(...) são mecanismos por meio dos quais a empresa atrai candidatos para o emprego, seleciona-os e os apresenta à estruturas organizacionais, motiva-os a executar um determinado conjunto de tarefas, paga-lhes pelo serviço e busca identificar seus potenciais de promoção, planejamento humano, e à capacidade de lidar com a rotatividade de uma forma ou outra. (WILLMAN, 1989, p. 210)

Segundo Lashley e Morrison (2004), a Gestão de Recursos Humanos nas empresas de serviços tende a ser influenciada pelo tipo de serviço prestado, por intermédio deste ponto vista Tanke (2004), aponta que todos os gerentes dentro das estruturas dos meios de hospedagem são gerentes de recursos humanos, já que possuem responsabilidades que incluem o relacionamento com pessoas e que representam a imagem do produto vendido aos hóspedes.

De acordo com Azevedo, Nascimento e Monteiro (2011):

(...) o perfil do novo gestor requer um nível de excelência para alavancar os processos da organização, que permitam tanto o desenvolvimento da empresa quanto o crescimento do empregado. O comportamento desse ator difere do antigo chefe de Recursos Humanos, pois exige uma postura de liderança participativa, voltada para motivação da equipe, dinamismo, planejamento das ações, comprometimento na busca dos resultados definidos pela empresa. (AZEVEDO, NASCIMENTO, MONTEIRO, 2011, p. 5)

Este perfil de gerente que tem foco na administração de recursos humanos desenvolve seu trabalho segundo Tanke (2004), implantando estratégias, planos e programas para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas para a empresa, a fim de cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais.

Para obter resultados na relação entre colaboradores e os serviços faz-se necessário realizar contratações efetivas. Tendo “o contato do funcionário com o hóspede exige a contratação de pessoas que tenham o perfil adequado para lidar com o público. Assim, começa no processo de recrutamento e seleção o caminho do sucesso do hotel.” (Petrocchi, 2006, p. 106).

De acordo com Mullins (2001), no setor hoteleiro as pessoas fazem parte de um dos principais pontos de sustentação das vantagens competitivas e para garantir que os hotéis atraiam os melhores profissionais do mercado, as estratégias de recrutamento precisam ser revisadas e atualizadas regularmente (Mullins, 2001).

Segundo Tanke (2004), o recrutamento pode ser definido como processo pelo qual a empresa seleciona o candidato melhor qualificado para um cargo vago. Além disto, se a empresa busca atrair pessoas com características específicas (formação educacional, aptidões e experiência para desempenhar as tarefas) é necessário valer de descrições de cargos e especificações de funções.

A comunicação de existência das vagas pode ser feita de duas formas segundo Ribeiro (2006), internamente ou externamente, sempre visando atrair candidatos potencialmente qualificados. De acordo com Tanke (2004) as fontes internas incluem aquelas existentes no âmbito de sua própria organização de hospitalidade, são as promoções e transferências; as fontes externas são aquelas que não fazem parte de sua organização.

Para Lashley (2011), a forma como um meio de hospedagem atrai seus candidatos é fundamental para o sucesso do recrutamento, por esta razão ele define duas fontes de candidatos, a primeira interna e a segunda externa:

As fontes internas de candidatos podem incluir:

- promoções internas: ajudam a fortalecer o moral da equipe e mostrar que funcionários podem progredir se ficarem na empresa;
- pessoal atual, que tem contrato temporário, eventual ou parcial, que deseja se tornar funcionário em tempo integral. Como no exemplo anterior, isso tem benefícios motivacionais, além de o gestor ter mais informações sobre um funcionário que já trabalha na empresa, de alguma forma, do que dos candidatos externos;
- pessoal atual recomenda um conhecido (família/amigos). De novo, isso pode levar a um melhor nível de conhecimento sobre o novo selecionado. E é mais barato, porque os custos de propagando são

reduzidos. No entanto, é preciso estabelecer limites para contratações desse tipo, para não correr o risco de criar grupinhos no ambiente de trabalho;

- avisos e cartazes no local de trabalho, para que os clientes ou contatos de clientes possam atuar como uma fonte de potenciais funcionários. É um meio relativamente barato, embora possa despertar questionamentos sobre a impressão criada pela constante rotatividade de pessoal. Algumas empresas desencorajam os clientes a serem funcionários, outras vêem isso como um benefício;
- registros de candidatos anteriores. Não é incomum par ao processo de recrutamento atrair candidatos mais apropriados do que as vagas disponíveis. É uma boa idéia manter os detalhes desses candidatos registrados, para que o gestor possa contatá-los quando outra vaga surgir. O interesse consiste de trabalhar na empresa pode ser um indicador de estabilidade futura.

As fontes externas podem ser:

- avisos em jornal devem ser feitos em edições locais, embora alguns cargos de administração e que demandam destreza precisem ser buscados no mercado de trabalho nacional. O benefício-chave é o de que a propaganda será vista por um grande número de pessoas que poderiam estar interessadas no trabalho. Isso pode ser feito por meio de anúncios ou classificados. O primeiro é mais caro e fica reservado para grandes campanhas de recrutamento.
- rádio local dá uma boa cobertura e poderia ser usada para uma grande campanha de recrutamento – quando da abertura de uma nova unidade, por exemplo, mas é provável que seja cara demais para o recrutamento contínuo em um negócio de pequeno porte;
- centrais de trabalho e outras agências de emprego podem fornecer uma fonte permanente de candidatos, geralmente a baixo custo. Agências de recrutamento comercial são usadas em alguns casos, mas são normalmente consideradas muito caras pela maioria dos gestores;
- cartazes e avisos distribuídos por vários lugares próximos têm normalmente baixo custo e são visíveis pelas pessoas que vivem na área imediatamente vizinha;
- mensagens diretas pelo correio, em geral distribuídas em conjuntos habitacionais. Devem ser enviadas para o mercado local e são relativamente baratas. Frequentemente usadas para inaugurações e relançamentos;
- universidades e faculdades localizadas na mesma cidade são uma boa fonte de recrutamento de funcionários. Alunos das áreas de hotelaria, hospitalidade, lazer e turismo devem ser priorizados, mas a maioria dos estudantes é uma fonte valiosa de potenciais selecionados. Vale a pena contratar representantes de cursos ou acadêmicos da universidade, bem como diretórios acadêmicos;
- professores de escolas de negócios também são uma boa fonte de seleção de jovens que estejam concluindo seus estudos e procurando um emprego permanente e para alunos em busca de um emprego em tempo parcial, eventual ou temporário. Sessões de experiência de trabalho podem ser uma boa fonte de selecionados – muitos cursos têm períodos de duas a três semanas de ambientação no trabalho. Gerentes de empresas da área de hospitalidade podem usar essas sessões para promover carreiras em sua organização. (LASHLEY, 2011, p. 89-90)

Esse tipo de divisão estabelecido por Lashley (2011) contribui para uma análise da estratégia utilizada pela área de Recrutamento e Seleção, já que depende do tipo de fonte de captação e divulgação utilizada, o esforço para encontrar candidatos pode ser maior ou menor, além disso, por intermédio da análise do perfil do candidato esperado, a área de R&S pode estabelecer qual fonte de recrutamento pode utilizar.

Segundo Gomes, Salazar e Leite (2011), a forma de conduzir os colaboradores pressupõe torná-los produtivos no exercício das suas funções, assim é importante que as pessoas estejam no ambiente que desejam e tenha o perfil adequado à vaga.

Segundo Mullins (2001)

(...) recrutamento não deve ser considerado isoladamente, ou seja, não basta simplesmente encontrar alguém para executar um determinado trabalho; tudo deve estar no contexto de um plano de RH e de um programa de ação para a gestão de pessoal. É necessário considerar, por exemplo, o potencial para treinamento e promoções futuras e a adaptabilidade a possíveis mudanças nas práticas de trabalho (MULLINS, 2001, p. 275).

Para Gil (2007), há nove formas de se realizar o recrutamento, sendo que a própria nomenclatura já explica o processo. Sendo elas: recrutamento dentro da empresa, cartazes, recomendações, pessoal dispensado, agências, associados profissionais, anúncios, *headhunter*¹², internet.

Além destas formas de recrutamento, Marras (2000), também consideram as entidades de classes, outras empresas de fornecedores e clientes, consultorias de *outplacement*¹³ ou *replacement*¹⁴, agências de emprego e consultorias.

Considerando que Gil (2007) e Marras (2000), estabelecem alguns grupos de influência dentre as formas de se realizar o recrutamento e que *stakeholders* segundo Freeman (1984), são “diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização” (FREEMAN, 1984), pode-se estabelecer um exemplo de modelo de mapa de *stakeholders* para a área de recrutamento e seleção, considerando alguns dos seus *stakeholders* conforme a figura 12.

¹² *Headhunters* – caçadores de talentos, que atuam somente na busca de profissionais extremamente qualificados ou difíceis de serem localizados pela sua área de atuação (MARRAS, 2000).

¹³ *Outplacement* – são empresas especializadas em recolocação de profissionais desligados ou em processo de desligamento no mercado de trabalho (MARRAS, 2000).

¹⁴ *Replacement* – são empresas contratadas pelos profissionais que querem ser recolocados no mercado de trabalho e já estão desligados (MARRAS, 2000).

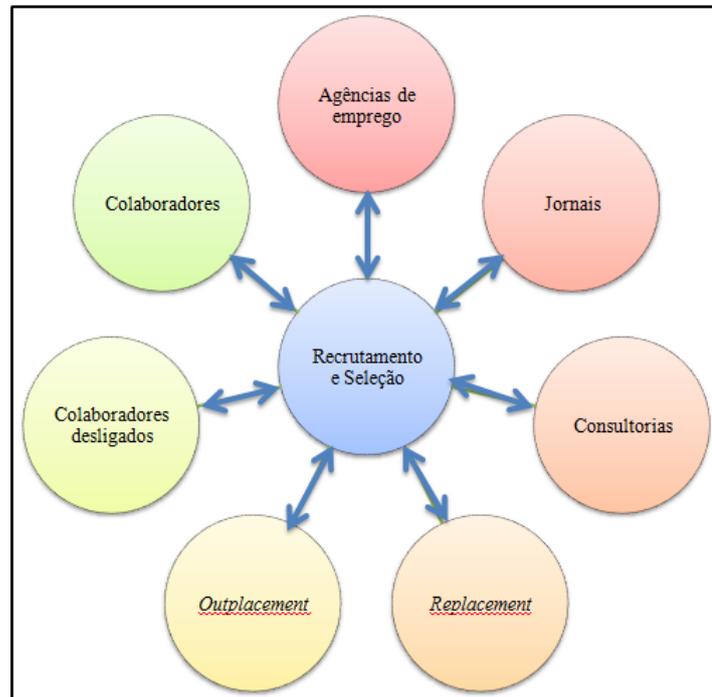


Figura 13 – Gestão dos *Stakeholders* da área de Recrutamento e Seleção
 Fonte: Freeman, 1984, p. 25 (tradução e adaptação do autor)

O destaque para o recrutamento dentro das atividades da administração de recursos humanos se faz necessário segundo Carvalho e Nascimento (1997), pois a sua execução incorreta pode provocar prejuízos dentro da empresa, com destaque para:

(...) a) alto índice de giro de pessoal (“*turn over*”); b) aumento substancial dos custos de recrutamento; c) ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 78).

Segundo Tanke (2004), uma das maneiras que podem evitar a execução incorreta do recrutamento e conseqüentemente possibilitarem maior respaldo para o processo é a utilização das opções de recrutamento online. Esta modalidade permite obter um maior número de currículos e viabiliza mais candidatos para serem entrevistados, além de obter currículos de pessoas de fato interessadas e qualificadas, às vezes, para as vagas (Tanke, 2004).

De acordo com Costa (2002), o uso de sistemas *online*, mídia eletrônica e redes de telecomunicação podem ser denominadas como *e-RH* ou *Rh virtual*, nomenclatura segundo Jones (1998) que estabelece o RH como modelo de gestão de Recursos Humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada. Além disso, as organizações com site próprio adotaram o “Trabalhe Conosco” possibilitando que os interessados as vagas na empresa preencham um currículo *online*.

Segundo Palharini (2011), a internet pode ser utilizada de duas formas pelo setor de recrutamento:

(...) a) Cadastro em Home Page: Nesta, a organização disponibiliza no seu site um cadastro padronizado. Nele, os candidatos preenchem os dados necessários para uma classificação mais rápida. Os currículos enviados para a empresa são classificados e arquivados em um banco de dados; quando surge uma vaga, é feita uma triagem desses currículos levando-se em consideração o perfil desejado para o determinado cargo. Para potencializar esta função, desenvolveu-se um software que arquiva todos os currículos recebidos. Os enviados pela Internet são armazenados diretamente, o que facilita o processo; e b) Bancos de currículos. Estes sites, normalmente administrados por empresas de consultoria em recursos humanos ou agências de emprego, disponibilizam aos interessados formulários específicos para preenchimento dos dados curriculares do interessado. As informações obtidas são processadas pelo administrador do Banco e oferecidas a empresas conveniadas ou interessadas em determinadas qualificações (PALHARINI, 2011, p. 9)

O recrutamento está diretamente ligado com a seleção dos colaboradores, que é a continuidade do processo para se contratar um indivíduo. A seleção de novos colaboradores tem a finalidade central de “escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, escolha, entre os candidatos recrutados” (Ribeiro, 2006, p. 52). Neste momento há diversas técnicas adotadas pelas empresas a fim de verificar se o candidato tem o perfil da empresa e da vaga em si. Os métodos mais comuns são: análise de currículo, entrevistas, dinâmicas em grupos e testes psicotécnicos.

Segundo Tanke (2004), a etapa da entrevista do processo de seleção pode ser definida como uma forma de comunicação de duas mãos que tem como objetivo final reconhecer tanto as habilidades do candidato para realizar as tarefas exigidas da função quanto à capacidade para adaptar-se ao ambiente da empresa.

De acordo com Mullins (2004), a entrevista de seleção é na maioria das vezes o elemento central para o processo de seleção já que implica em uma interação de personalidades que tem como objetivo “explorar” o candidato por intermédio de perguntas significativas, objetivas e práticas.

As entrevistas podem divididas em três grupos, segundo Tanke (2004), a entrevista estruturada, onde é estabelecida uma série de questões elaboradas com base nos pré-requisitos da vaga; a entrevista não estruturada, onde o entrevistador estabelece questões gerais para os candidatos, mas seus principais questionamentos são formulados a partir das respostas do candidato; e a entrevista semiestruturada, onde uma quantidade mínima de questões para todos os candidatos é formulada e a partir delas o entrevistador estabelece perguntas adicionais.

Além dessas divisões de modelos de entrevistas, Mullins (2004) considera também as entrevistas em movimento como possibilidade para a seleção de novos colaboradores, nela o

entrevistador convida o candidato a conhecer a empresa durante o *tour* faz as perguntas pertinentes a função pretendida. Essa modalidade permite que o candidato conheça melhor o ambiente de trabalho da empresa e possibilita ao entrevistador captar repostas mais naturais.

O processo de seleção não é composto apenas pela entrevista, de acordo com Tachizawa (2001), as técnicas de seleção podem ser divididas em: entrevista, provas de conhecimento e capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Tanke (2004) também considera outras etapas além da entrevista com o candidato, dentre estas etapas estão:

- Entrevista de aptidão: Podem ser aplicados para determinar se o candidato possui as qualificações diretamente relacionadas às exigências do cargo. Por exemplo, se um barman precisa ser capaz de preparar drinques com certa rapidez, então você poderia colocá-lo atrás do balcão do bar e cronometrar seu desempenho.
- Testes de inteligência: Medem a capacidade mental, a memória (que pode ser importante ao se contratar um cozinheiro para um restaurante de atendimento rápido), a habilidade de estabelecer relações e a rapidez de raciocínio do candidato para o cargo.
- Testes de personalidade: Ajudam a combinar o candidato a emprego ao cargo em que ele teria mais probabilidade de obter sucesso. Baseia-se em uma avaliação das características da personalidade daquele indivíduo e não em suas experiências e habilidades.
- Testes de integridade: Avaliam a honestidade da pessoa. A maior parte dos furtos internos que ocorrem nas operações de hospitalidade pode ser solucionada admitindo pessoas melhores. Os empregadores têm se apoiado com mais ênfase nos testes escritos que avaliam a honestidade de um candidato. (TANKE, 2004, p. 259)

Por intermédio da análise dos testes assinalados por Tanke (2004) e das características dos domínios da hospitalidade apontados por Lashley e Morrison (2004), é possível estabelecer que a união entre estes dois pontos poderia contribuir de alguma forma na seleção de colaboradores para os meios de hospedagem.

De forma geral é possível estabelecer o seguinte fluxo segundo Mullins (2004) para recrutamento e seleção:

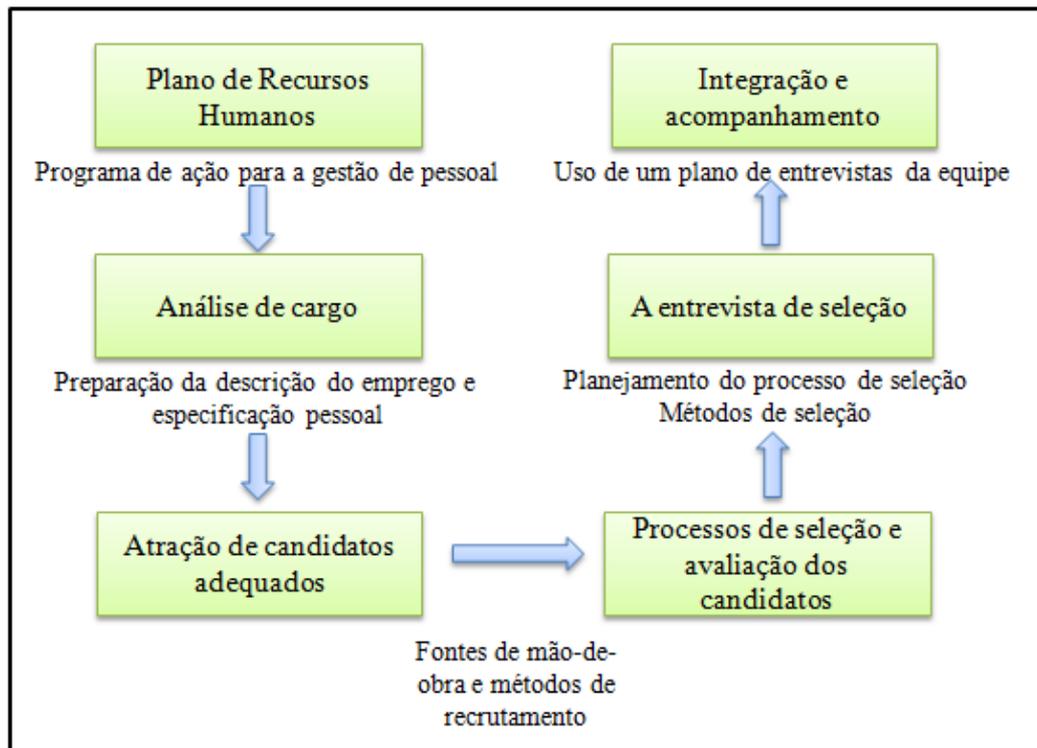


Figura 14 – Uma abordagem sistemática para o recrutamento e seleção
 Fonte: Mullins, 2004, p. 6

O fluxo apresentado por Mullins (2004) na figura 13 resume de forma geral todas as etapas já apresentadas, sendo que dentro de cada etapa do fluxo se encaixam meios e processos de recrutamento e seleção.

Contudo, o objetivo desse capítulo foi conceituar as diferentes abordagens da hospitalidade e compreender as características dos domínios da hospitalidade segundo Lashley e Morrison (2004) e Wada (2007), autores que serão mais utilizados nas análises junto às redes hoteleiras. Além disso, esse capítulo também buscou conceituar as atividades de recrutamento e seleção nos meios de hospedagem, para isto, as duas teorias foram correlacionadas com os atuais modelos de gestão das redes hoteleiras que formam os objetos desta pesquisa.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O objetivo deste capítulo é abordar o estudo de casos múltiplos a partir da caracterização, descrição, discussão e análise comparativa dos dados coletados por intermédio das entrevistas com os *stakeholders* das redes hoteleiras.

3.1 - Estatísticas da hotelaria na cidade de São Paulo

A cidade de São Paulo possui segundo dados do Platum – Plano Municipal de Turismo (2010) – 11.037.593 de habitantes, distribuídos em 1.522,99 km², o que gera uma densidade demográfica de 7.148 hab./km², além disto, 68,7% da população é economicamente ativa

“A cidade concentra sua atividade econômica no setor de serviços, que corresponde a 49,9% das empresas presentes e equivale a 68,2% dos empregos formais. Em 2007, a cidade de São Paulo teve um PIB per capita de R\$ 29.393,66, superior ao de países como Nova Zelândia, Egito e Chile. Atualmente, São Paulo é a décima cidade mais rica do mundo e estima-se que será a sexta em 2025, de acordo com a consultoria PricewaterhouseCoopers.” (PLATUM, 2010, p. 36)

Atualmente, os setores de turismo e hotelaria têm movimentado a economia de São Paulo, segundo números apurados pelo Observatório do Turismo - núcleo de estudos e pesquisas da São Paulo Turismo – SPTURIS, a cidade recebeu 11,7 milhões de visitantes em 2010, sendo que 10,1 milhões destes turistas são locais e 1,6 milhões são estrangeiros. Este resultado representa um crescimento de 3,54% em relação ao ano de 2009. Dentre este universo de turistas que a cidade de São Paulo recebeu, 56,1% deles vieram a cidade a negócios; 22,4% para participar de eventos; 10,9% a lazer; 4,0% para estudos; 2,6% para visitar amigos e parentes e 2,5% para tratar de assuntos relacionados à saúde (SPTURIS, 2011).

Os dados apresentados pelo Platum (2010), apontam que os 10 principais países emissores de turistas para cidade de São Paulo foram: Estados Unidos, Argentina, Alemanha, Espanha, Chile, Portugal, França, Canadá, Colômbia e Inglaterra, este mesmo estudo aponta os principais estados brasileiros emissores e cidades paulistas emissoras, conforme Figura 15.

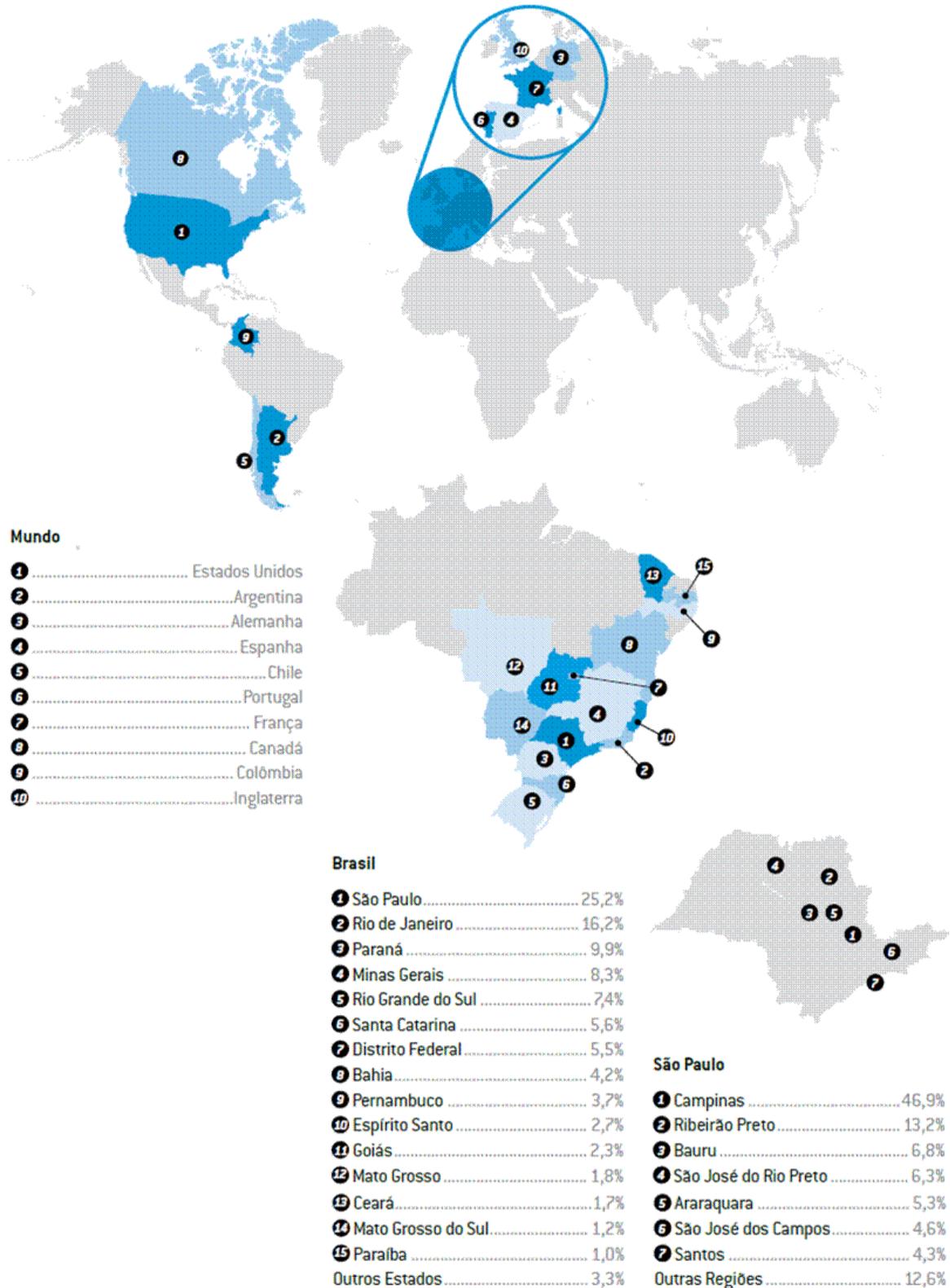


Figura 15 – Demanda dos principais emissores de turistas
 Fonte: Platum, 2010, p. 59

De acordo com o Relatório de Investimento no Brasil 2011, da BSH *Travel Reserch*, foram implantados 61 novos empreendimentos no Brasil entre os anos de 2008 e 2010, 18 desses no estado de São Paulo, o que representou um investimento 497 milhões de reais e gerou 1.942 empregos diretos (MARINO, 2011).

Em 2011, a SPTURIS confirmou um novo recorde para o turismo na cidade de São Paulo, segundo seu fechamento anual de indicadores a ocupação dos hotéis obteve uma média de 69,29%, e chegou a mais de 75% em alguns meses, esse valor é 1,41% maior que os números de 2010 e 18% maior que os números de 2005 (SPTURIS, 2011).

Outros fatores que comprovam o crescimento na hotelaria de São Paulo são os indicadores do setor imobiliário, segundo o Sindicato de Habitação de São Paulo, os lançamentos de conjuntos comerciais cresceram 70% de 2008 a 2010 (MENDONÇA, 2011). Além disto, segundo balanço da pesquisa imobiliária da consultoria *Jones Lang Lassale*, São Paulo fechou 2010 com um estoque total de 2,59 milhões de m² e uma taxa de vacância de 6,4% (menor índice histórico) (JONES LANG LASSALE, 2011).

Para Platum (2010) – há na cidade de São Paulo 410 hotéis contemplando 42 mil unidades habitacionais, sendo que deste total 8% são da categoria luxo, 68% *midscale* e 24% econômica, tendo uma ocupação média próxima de 70%. Esse valor é 1,41% maior que os números de 2010 e 18% maior que os números de 2005.

Ainda segundo Platum (2010), houve evolução, entre 2008 e 2010, tanto na ocupação quanto na diária média nesses três segmentos, conforme Tabela 2.

	2007	2008	2009	2010*
Econômico	74,27%	68,80%	61,39%	68,78%
	R\$ 67,44	R\$ 59,23	R\$ 54,42	R\$ 85,98
Midscale	68,18%	68,05%	61,97%	70,69%
	R\$ 134,44	R\$ 152,57	R\$ 160,31	R\$ 165,89
Luxo	61,41%	64,46%	58,34%	66,54%
	R\$ 308,92	R\$300,50	R\$ 375,66	R\$ 363,40

■ Taxa de Ocupação
■ Diária Média

Obs. Para fins de pesquisa, a distinção de segmentos na hotelaria adotada pelo Observatório de Turismo toma por base as seguintes tarifas: Econômico (até R\$ 90,00); Midscale (entre R\$ 91,00 e R\$ 190,00); e Luxo/Super Luxo (acima de R\$ 190,00).

Tabela 2 – Desempenho hoteleiro por segmento

Fonte: Platum (2010, p. 29)

A partir da Relação Anual de Informações Sociais a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas elaborou, para a SPTuris¹⁵ (2011), um estudo sobre os empregos em decorrência do turismo em 2009. A partir desse estudo foi possível relacionar que o turismo decorrente da

¹⁵ SPTuris – São Paulo Turismo

cidade de São Paulo gera 413 mil empregos em todo Brasil e os hotéis e similares na cidade de São Paulo geram 19.566 empregos formais e informais.

3.2 - O Estudo de Casos Múltiplos

Com objetivo de esclarecer a questão da investigação, “quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?”, e para testar os pressupostos, “os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade”, “as etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos” e “a área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos *stakeholders* das redes hoteleiras”. Foram estabelecidas três fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas, observações diretas e documentação.

Por se tratar de uma pesquisa fundamentada em fatos empíricos e descrever uma situação existente, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que de acordo com Yin (2005) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Para dar início ao estudo de casos múltiplos foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas nas três redes de hotéis selecionados por reunirem características que viabilizaram a análise comparativa do estudo de acordo com o método sugerido por Yin (2010), conforme descrito na introdução deste estudo.

Por intermédio da união dos números apresentados pelas redes hoteleiras é possível estabelecer o universo total da pesquisa (Quadro 7).

Rede de Hotéis	Localização	Nacionalidade	Nº de Empreendimentos	Colaboradores	Apartamentos	Ocupação Média
	São Paulo	Capital 100% nacional	12	1100	2000	65%
	São Paulo, Comandatuba, Sorocaba, Jundiaí, Rio de Janeiro, Curitiba, Vila Velha e Recife	Capital 100% nacional	20	1956	3800	51%
	São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia e Buenos Aires	Capital 100% nacional	29	870	3995	70%
Totais			61	3926	9795	62%

Quadro 7 – Resumo das redes de hotéis selecionadas para estudo

Fonte: Elaboração do autor com base no levantamento de dados secundários (2013)

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas doze entrevistas que somaram 5 horas e 15 minutos de duração, áudio gravado, que correspondem a 91 páginas de transcrições

(anexo A). Conforme já esclarecido anteriormente, as entrevistas foram realizadas com os principais profissionais de cada rede hoteleira e a partir dessas, foram indicadas mais duas entrevistas de cada organização, representando três grupos de *stakeholders* de cada rede hoteleira.

O primeiro grupo entrevistas foi realizado na rede Estanzplaza Hotels, com o Superintendente Operacional da rede, Sr. Abel Feris, formado em Administração Hoteleira, ele indicou Sr. Fabiano Orso, Gerente de Recrutamento e Seleção, formado em Hotelaria pela Universidade Anhembi Morumbi e pós-graduado em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas; e o Sr. Marco Aurélio, Gerente Geral do Estanzplaza Berrini, formado em Turismo pela Universidade Anhembi Morumbi e pós-graduado em Administração Hoteleira pelo SENAC.

O segundo grupo de entrevistas foi realizado na rede Hotéis Transamérica, com a Gerente de Recursos Humanos da rede, Sra. Vera Lucia Lopes Castro, formada em Administração de Empresas, ela indicou o Sr. Charles Giudici, Gerente Geral Operacional do Hotel Transamérica São Paulo, formado em Administração de Empresas e mestre em Hotelaria, e Sra. Flávia Ferreira da Silva, formada em Psicologia pela Universidade São Marcos e pós-graduada na área clínica e com especialização na área jurídica.

O terceiro grupo de entrevistas foi realizado na rede Travel Inn Hotéis, com a Gerente Geral do Travel Inn *Live & Lodge* e representante do grupo no comitê de Recursos Humanos do FOHB, Sra. Rianne Vasconcellos, formada em Comunicação Social, ela indicou a Sra. Bárbara Dvorzak, Gerente Geral do Travel Inn *Park Avenue* e Travel Inn Conde Luciano, graduada em Administração Hoteleira pela FAAP e pós graduada na Universidade de Vatel – França. Além da indicação da Sra. Bárbara, houve a indicação de duas profissionais da empresa Persona – Consultoria em Recursos Humanos, que não puderam participar da pesquisa, desta forma foi acrescentada uma empresa que fornece o mesmo tipo de serviço, a MAAT. A entrevistada da empresa foi com a Diretora de Desenvolvimento, Sra. Nathia Cavallaro de Andrade, formada em Administração Hoteleira e Psicologia.

A segunda etapa do estudo de casos múltiplos foi à busca por evidências feita por intermédio da observação direta, por meio dela buscou possíveis divergências com as entrevistas. A observação foi feita de forma espontânea aos fatos que ocorrem no ambiente, inclusive durante a visita de campo, como nos dias das entrevistas. O foco principal foi à observação da relação existente entre os grupos envolvidos, visando melhor compreensão do exercício da hospitalidade praticada nas instalações das empresas selecionadas para o estudo. A terceira etapa, documentação, foi feita por intermédio da análise de documentos diversos

para corroborar tanto com os dados das entrevistas como com os das observações. Para esta coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias das organizações hoteleiras, em que foram analisados os *press releases*, textos publicitários, artigos de jornais além da revisão literária do estudo e outros documentos que foram pertinentes para a investigação.

Por meio destas três fontes de evidências chegou se aos resultados que estão apresentados na sequencia desse estudo.

3.3 - Caso I: Estanzplaza Hotels

3.3.1 - Caracterização e fundamentos da organização

A rede Estanzplaza *Hotel¹⁶s* foi criada em 1997 em São Paulo – SP, com a inauguração do Estanzplaza Nações Unidas, localizado na Rua Guararapes - Brooklin. A rede faz parte do grupo Concivil-Estanzplaza, com sede na cidade de São Paulo, que administra um patrimônio de mais de R\$ 800 milhões, atua em incorporações imobiliárias e opera hospedagem por intermédio da administração de 2.000 apartamentos, divididos em doze empreendimentos e duas redes, todas na cidade de São Paulo, a Estanzconfor administradora condominial de edifícios residenciais que conta com 5 residenciais; e a Estanzplaza Hotels – administradora hoteleira que conta com 7 hotéis. Além disto, o grupo Concivil-Estanzplaza já possui contratos assinados para a administração de cerca de 800 unidades adicionais em 5 novos empreendimentos finalizados até 2013, gerando um patrimônio administrado de R\$ 1,2 bilhões.

Os hotéis da rede Estanzplaza são divididos em três categorias: *Boutique Hotels*, *Convention Center* e Gran Estanzplaza e contam atualmente com 1.100 colaboradores e uma ocupação média de 62% em 2012. Além das redes de hotéis e condomínios, o grupo também é responsável pela administração da construtora Concivil e da administradora patrimonial Lucius.

Fundamentos da Estanzplaza Hotels:

Missão: Encantar pessoas com espírito jovem em busca de exclusividade, conhecimento e conquistas, que valorizam o entretenimento, a saúde e a vida em um ambiente acolhedor com nuances das raízes brasileiras.

Visão: Orgulho e paixão em encantar com o brilho da alma brasileira.

Valores: Amor, Fé, União, Humildade, Verdade, Justiça e Respeito.

¹⁶Informações disponíveis em: < <http://www.estanzplaza.com.br/grupo-estanzplaza/>> > Acessado em: 26 de janeiro de 2013. Em documentos e nas transcrições das entrevistas.

3.3.2 - Stakeholders

Com o objetivo de identificar os *stakeholders* da rede Estanplaza Hotels, foi apresentado o mapa conceitual de *stakeholders* (apêndice 2) e para compreender o nível do relacionamento existente entre as partes foi utilizado o roteiro de entrevista (apêndice 4). Como os três gestores entrevistados fazem parte da mesma organização, foi possível estabelecer uma comparação entre os níveis de influencia e as razões pelas quais esses níveis foram escolhidos, conforme descrito no quadro 8.

Grupos	Nível de Influência	Relação	Entrevistado
Governos	Médio	As leis trabalhistas influenciam nas contratações mas não chegam a atrapalhar os processos.	Abel Feris
	Alto	Tanto as leis trabalhistas quanto as "bolsas" de apoio a família impactam nos resultados de R&S	Fabiano Orso
	Médio		Marco Aurélio
Comunidade Local	Alto	Por duas razões, primeiro tem a questão da locomoção do colaborador, facilidade e rapidez em chegar ao trabalho, a segunda razão é a economia em transporte que o hotel pode ter caso contrate pessoas da comunidade local	Abel Feris
	Alto		Fabiano Orso
	Médio	A quantidade de empresas na região, além das que estão chegando, fazem com que o hotel tenha maior volume de trabalho	Marco Aurélio
Grupos de defesa do consumidor	-		Abel Feris
	-		Fabiano Orso
	Baixo		Marco Aurélio
Proprietários	Baixo	Mesmo prestando conta para os investidores e proprietários, a influência neste ponto é baixa.	Abel Feris
	Baixo	O desempenho dos colaboradores pode refletir no resultado que é distribuído aos proprietários e investidores	Fabiano Orso
	Alto	Como existe uma prestação de contas para os investidores e proprietários, a influência existe.	Marco Aurélio
Clientes	Alto	A exigência dos clientes precisa ser sanada com contratações que estejam dentro do perfil que a empresa estabeleceu como mínimo para o serviço	Abel Feris
	Alto	Boas contratações podem gerar boas percepções dos clientes que são um dos principais divulgadores de marcas	Fabiano Orso
	Alto	Grande parte das decisões tomadas na Estanplaza tomam como base a percepção dos clientes	Marco Aurélio
Ambientalistas	-		Abel Feris
	-	Hoje não há relacionamento entre as partes, mas acredito que em breve os clientes irão cobrar certificações para usar os hotéis	Fabiano Orso
	Baixo		Marco Aurélio
Fornecedores	Médio	Os fornecedores de R&S (Catho, Infojobs, CIEE, NUBE, NAIA) geram quantidade, mas a análise da qualidade dentro em R&S	Abel Feris
	Alto	Os serviços prestados pelos terceiros e as pessoas contratadas por eles geram percepção dos hóspedes, que muitas vezes não querem saber de quem é o funcionário.	Fabiano Orso
	Baixo		Marco Aurélio
Grupos de interesses especiais	-		Abel Feris
	Médio	Naia, Nube e Ciee são grupos de interesses especiais, são fontes de candidatos específicos (aprendiz legal e estagiários)	Fabiano Orso
	Baixo		Marco Aurélio

Funcionários	Alto	A influência pode ser negativa ou positiva dependendo do desempenho dos colaboradores, caso o desempenho seja bom, demonstra que R&S acertou na contratação, caso seja ruim, demonstra uma falha na seleção	Abel Feris
	Alto	O trabalho de R&S como área corporativa é prestar serviços para os hotéis/funcionários.	Fabiano Orso
	Alto	Tanto positivamente quanto negativamente, já que caso serviço prestado não esteja dentro do perfil esperado, haverá um investimento em treinamento e/ou desligamento	Marco Aurélio
Concorrência	Alto	As políticas de cargos e salários dos concorrentes é que influenciam o R&S	Abel Feris
	Alto	Tanto a concorrência direta quanto a indireta geram influência sobre a área de R&S, atualmente, os outros setores tem buscado muitos profissionais na hotelaria e isto tem feito com que houvesse escassez de mão-de-obra em algumas funções. Os outros hotéis tem buscado pessoas em seus concorrentes	Fabiano Orso
	Alto	A concorrência com outros empreendimento pode gerar aprendizados e crescimento	Marco Aurélio
Mídia	Médio	Assim como os fornecedores, pode gerar quantidade, mas a gestão da qualidade é de R&S	Abel Feris
	Alto	Maior fonte de currículos para R&S atualmente	Fabiano Orso
	-		Marco Aurélio
Centros de Ensino	Alto	Os centros de ensino deveriam ser um dos ambientes que alimentam os hotéis de novos profissionais	Fabiano Orso

Quadro 8 – Relação de Recrutamento e Seleção da Estanzplaza Hotels com seus *stakeholders*

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Considerando as respostas do Quadro 8 e estabelecendo dois grupos de nível de influência, onde o primeiro agrupa as repostas: alto e médio; e o segundo agrupa as repostas: baixo e “-”; os gestores da Estanzplaza estabeleceram como principais *stakeholders* de Recrutamento e Seleção o Governo, a Comunidade local, os Clientes, os Funcionários e a Concorrência, exceto pelo Governo e Concorrência, todos os outros *stakeholders*, também são apontados por Freeman et al (2007) como *stakeholders* primários (Figura 5).

Na análise da Comunidade local, Costa¹⁷ (2013) assinalou “a Berrini começou a se equiparar com a Paulista, então se você pensar em comunidade local tanto as empresas que estão na região isso acaba afetando o hotel”, já Feris¹⁸ (2013) apontou duas razões para “mobilidade porque às vezes você pode precisar do colaborador em horários alternativos, e outra questão é a questão financeira que, quanto mais próximo ele trabalhar, menos despesa com condução você vai ter.”

O relacionamento entre Cliente e a área de Recrutamento e Seleção foi justificado por Feris (2013) da seguinte forma, “nós temos que buscar um perfil de colaboradores que atendam as necessidades desse cliente”, Orso¹⁹ (2012) citou que “ele é quem vai levar meu nome bom ou mal para o mercado” e Costa (2013) afirmou que “a maioria das decisões que a gente toma dentro da empresa é baseada nos guest comments, então o cliente é um grande *stakeholder*”.

¹⁷ Sr. Marco Aurélio Lopes Costa, Gerente Geral do Estanzplaza Berrini

¹⁸ Sr. Abel Feris, Superintendente Operacional da rede Estanzplaza *Hotels* e Gerente Geral do Gran Estanzplaza

¹⁹ Sr. Fabiano Orso, Gerente de Recrutamento e Seleção da rede Estanzplaza *Hotels*

Já as relações com os Funcionários foram justificadas por Feris (2013) como “*quanto mais um colaborador crescer e fizer carreira na empresa, demonstra também uma assertividade de recrutamento e seleção*”, Orso (2012) apontou que “*o nosso trabalho como área corporativa é prestar serviços para os hotéis, então o trabalho que eles desenvolvem dentro dos hotéis, ou não, com as equipes, impactam na quantidade de vagas abertas*” e Costa (2013) assinalou “*qualquer empresa que lida com serviços os funcionários acabam influenciando muito, você perde clientes por causa de funcionários, você ganha clientes por causa de funcionários*”.

Durante as entrevistas houve a inclusão de outro grupo de *stakeholders* feito por Orso (2012), os centros de ensino:

(...) teoricamente as faculdades deveriam ser o ambiente que me alimenta. (...) as faculdades é que deveriam me ajudar nisto. Uma vez que nelas temos os cursos de hotelaria, turismo, gastronomia, e principalmente por causa das universidades que possuem cursos técnicos, elas deveriam ser o meu maior meio de captação de pessoas para trabalhar. (ORSO, 2012)

Segundo Tanke (2004), as escolas/faculdades estão dentre as principais fontes para seleção de candidatos, junto com cartazes, mensagens eletrônicas, jornais, internet, *headhunter*, banco de dados de currículos on-line, agências. Por se tratar de uma fonte passível de relacionamento, a afirmação de Orso valida à teoria de Tanke.

3.3.3 - Gestão de Recrutamento e Seleção

A área de Recrutamento e Seleção da rede Estanzplaza Hotels segundo os gestores entrevistados é centralizada, ou seja, todas as vagas são trabalhadas por um departamento corporativo localizado na sede da empresa, o organograma do departamento pode ser visualizado na figura 16.

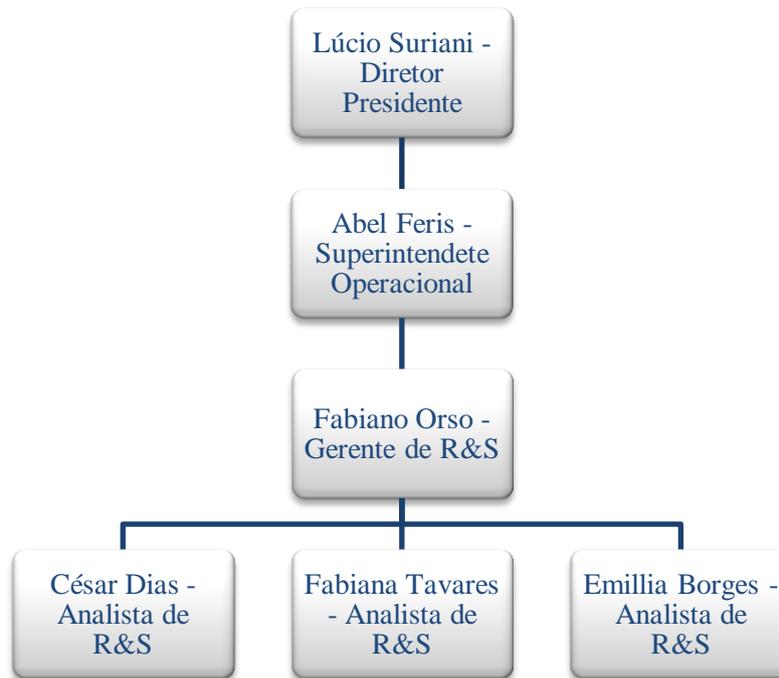


Figura 16 – Organograma de Recrutamento e Seleção da rede Estanplaza Hotels

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Durante a visita foi possível notar que é o Gerente de Recrutamento e Seleção quem faz as aberturas das vagas e são os Analistas de Recrutamento e Seleção os responsáveis por fazer todo o processo de recrutar e selecionar candidatos, esse processo foi confirmado por Feris (2013).

(...) os analistas que ficam responsáveis pela captação de currículos, triagem, dinâmicas para que validem os candidatos ou não, e daí a partir destes candidatos aprovados, vai para cada o hotel, é isso. E aí promoções internas existem outra área que é de desenvolvimento, (...) Que é o trabalho com os talentos, desenvolvimento e tal, que é justamente para reposição de vagas internas, promoções, enfim, trabalha no desenvolvimento para que eles consigam almejar outras vagas. (FERIS, 2013)

Orso (2012) também completa.

Tem o grupo de divulgação efetivamente, que toda e qualquer divulgação externa que seja feita relacionada às vagas, tem o grupo relacionado às promoções internas, uma grande parte de vagas são fechadas com pessoas internamente, tem um grupo relacionado a currículos que chegam aos hotéis e indicações de colaboradores. (ORSO, 2012)

Esse processo de recrutar pessoas internamente e externamente foi apontado por Lashley (2011) como uma boa prática para a de Recrutamento e Seleção, o autor também define duas fontes de candidatos, a primeira interna e a segunda externa.

As etapas de recrutamento foram apresentadas conforme a figura 17 pelos entrevistados.



Figura 17 – Fluxo de recrutamento da rede Estanplaza Hotels
 Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Segundo Costa (2013), Feris (2013) e Orso (2012), durante a etapa de Divulgação os analistas utilizam os seguintes meios de divulgação externos: *sites* de emprego, anúncios em jornais, Naia²⁰, CIEE²¹, NUBE, redes sociais e centros universitários.

Após a Triagem e durante o Agendamento Dinâmica, Orso (2012) aponta que os analistas fazem uma pré entrevista com objetivo de validar as informações contidas nos currículos. Já na próxima etapa, quando ocorrem as dinâmicas, existem duas possibilidades, a primeira, caso seja uma função operacional, é feita um exercício em grupo com comentários deixados pelos hóspedes.

(...) dinâmica de grupo feita com as pessoas ela é feita com base nos comentários que os clientes deixam nos hotéis, então a gente traz esses comentários para uma dinâmica, apresenta isso aos candidatos e o trabalho deles é descobrir o que foi feito para que o cliente tenha sentido, o que o cliente sentiu para escrever aquele comentário. (ORSO, 2012)

A segunda possibilidade, caso seja uma função de liderança ou gerencial, é feito um exercício prático no hotel em que a vaga esta aberta.

(...) dinâmica de “presenciamento”. Fazemos com que a pessoa vá até o hotel, por exemplo, vou contratar um Gerente Geral, então esse Gerente Geral vai até o hotel, às vezes dorme uma noite, se hospeda no hotel para analisar o serviço, fazer uma ronda, para a gente entender um pouco qual o olhar crítico dele relacionado ao empreendimento. Para algumas funções a gente utiliza esse processo. Outro material também que utilizamos é os próprios indicadores, relatórios, ferramentas de trabalho que a empresa tem nas suas respectivas áreas. Traz estas ferramentas para uma dinâmica para

²⁰ Naia – Núcleo Assistencial Irmão Alfredo

²¹ CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola

ver o quanto candidato consegue analisá-las, consegue utilizá-las para um plano de ação, por exemplo. (ORSO, 2012)

Durante a Entrevista Individual, os analistas passam a utilizar ferramentas para validar esses processos, Orso (2012) cita a utilização de *“Redação, onde os analistas de Recrutamento e Seleção que são psicólogos podem fazer um estudo grafológico, o Palográfico, o Teste de Atenção Concentrada e o Disc²²”*. Segundo Feris (2013), *“através deste teste você vê parte de competência, parte comportamental, você consegue ter uma visão mais ou menos do que é esse colaborador”*.

3.3.4 - Domínios da Hospitalidade

Os domínios da hospitalidade, segundo Lashley e Morrison (2004), foram apresentados aos três gestores da Estanzola Hotels por intermédio do mapa conceitual dos domínios da hospitalidade (apêndice 3) e para compreender se esses domínios podem ser aplicados na rotina de Recrutamento e Seleção foi utilizado o roteiro de entrevista (apêndice 4).

Segundo Feris (2013), existem relações entre os domínios da hospitalidade e as áreas dos hotéis e essas relações estão relacionadas ao tipo de serviço executado pelos colaboradores.

(...) a camareira arrumando bem uma cama, ou então arrumando uma roupa que ele possivelmente tenha deixado desarrumada no apartamento, a manutenção cuidando de que uma lâmpada que esteja queimada tenha sido trocada, até mesmo um vaso entupido. A recepção no momento do atendimento, de fazer com que ele se sinta acolhido no hotel, ou então o restaurante também prestando um bom atendimento à mesa. E a área administrativa e financeira, é claro, sempre visando à compra de bons produtos com o menor preço possível que é o que vai ao final te dar lucro. (FERIS, 2013)

Seguindo a mesma linha, Orso (2012), aponta que no domínio privado estão às camareiras que *“(...) por participar do dia-a-dia do cliente, às vezes ela não sabe nem quem o cliente é, mas ela tem acesso à intimidade dele efetivamente”*. No domínio social estabelece a equipe da recepção, que *“(...) tem o primeiro impacto com o cliente, áreas que geram uma*

22

DISC (Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade) – “O questionário DISC, utilizado para identificar o perfil comportamental das pessoas, foi estruturado originalmente em vinte e quatro grupos de adjetivos. A pessoa que está preenchendo o formulário deve selecionar qual dos quatro adjetivos mais se aproxima do seu perfil e o adjetivo que mais se distancia. Em geral, pede-se ao candidato que se imagine no dia a dia enquanto completa o questionário. A outra opção é utilizar o questionário de frases completas substituindo os tradicionais adjetivos, como por exemplo: “Ajudo os outros sempre que possível” ou “Não tenho medo de novas experiências”. Essa expansão do questionário original ajuda a reforçar, seu significado, enquanto reduz a possibilidade de algum mal-entendido por parte do candidato” (MATOS, 2008, p. 25)

imagem para o cliente no sentido de serviço na verdade” e no domínio comercial, “(...) porque o administrativo vai ficar muito focado no número, não efetivamente como você conquistou esse número”.

A partir dos apontamentos feitos por Orso (2012) e Feris (2013) é possível estabelecer o seguinte modelo de domínios da hospitalidade e características.

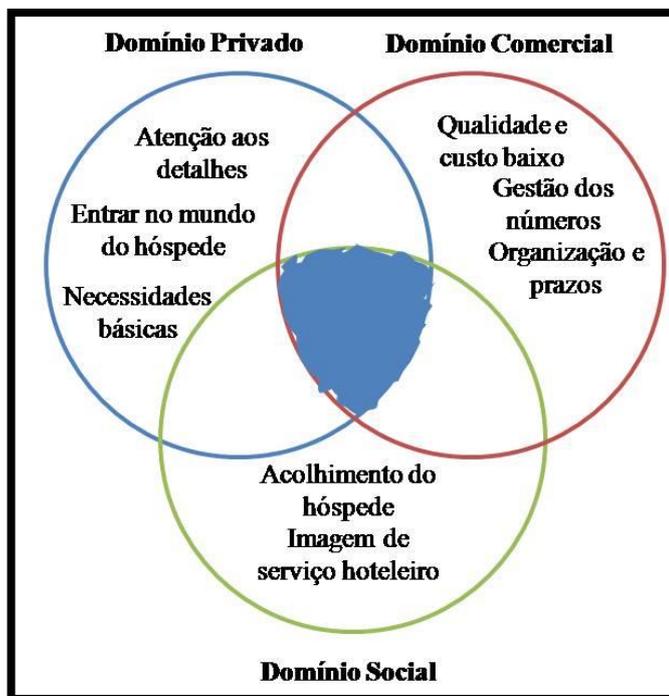


Figura 18 – Domínios da Hospitalidade da rede Estanplaza Hotels
Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Para estabelecer o tamanho da área de intersecção entre os domínios não foi aplicado nenhum tipo de cálculo de volume, o tamanho e proximidade entre as características e o espaço de intersecção foi estabelecido para que houvesse a possibilidade de uma análise visual das repostas dos entrevistados e a compreensão de quanto à rede hoteleira considera importante a presença dessas características em seus colaboradores.

Já de acordo com Costa (2013), as áreas podem estar separadas por domínios, porém elas estão localizadas nos pontos de intersecção entre eles.

(...) a intersecção entre o comercial e o social entra muito isso, agora comercial seria isso. Se você vai entrevistar uma pessoa para o cargo de vendas você teria que buscar uma pessoa que se encaixasse nos dois, tanto no comercial como social. (COSTA, 2013)

Para Orso (2012), a intersecção dos domínios está presente na gestão do empreendimento, ou seja, o Gerente Geral precisa ter noções das três partes, podendo assim orientar sua equipe a entregar um serviço completo.

O gestor precisa ter um pouco de cada desses domínios, porque senão ele faz só um pedaço. Se não ele não vai primeiro assim, ele não vai da

consciência para a equipe de qual é o papel deles no sentido de serviço, porque na verdade você vai começar a diferenciar a pessoa que só presta o serviço e a pessoa que agrega valor ao serviço. (ORSO, 2012)

Além das características e comportamentos assinalados nos domínios da hospitalidade, Feris (2013) e Orso (2012), apontaram que os colaboradores da Estanzola Hotels precisam ter atitude, gostar de gente, espontaneidade, personalidade, calor humano e alegria.

Para localizar essas características e comportamentos a equipe de analistas da rede Estanzola Hotels faz uso das dinâmicas apontadas na seção anterior, conforme explicado por Orso (2012), com objetivo de localizar indícios desses pontos.

Quando questionados se as ferramentas utilizadas por Recrutamento e Seleção consideravam as características e comportamentos dos candidatos, os três gestores afirmaram que parte delas é contemplada nas dinâmicas, entrevistas ou testes.

3.4 - Caso II: Hotéis Transamérica

3.4.1 - Caracterização e fundamentos da organização

A rede Hotéis Transamérica²³ foi fundada em 1972 em São Paulo – SP, mas foi em 1985 que seu primeiro hotel foi inaugurado, o Hotel Transamérica São Paulo, localizado na Avenida das Nações Unidas – Santo Amaro. A rede faz parte do conglomerado Alfa, com sede na cidade de São Paulo, que atua na administração de instituições financeiras (Banco Alfa, Banco Alfa de Investimentos, Financeira Alfa, Alfa Arrendamento Mercantil, Alfa Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários) e não-financeiras (Hotelaria - Rede Transamérica de Hotéis, Materiais de Construção - C&C Casa e Construção, Agropecuária e Agroindústria - Agropalma, Águas Minerais - Águas Prata, Alimentos - Sorvetes La Basque, Cultural - Teatro Alfa e Comunicações - Rádio Transamérica. O grupo atualmente administra mais de 3.800 apartamentos, divididos em 20 empreendimentos localizados nas cidades de São Paulo, Comandatuba, Sorocaba, Jundiaí, Rio de Janeiro, Curitiba, Vila Velha e Recife.

Os hotéis da rede são divididos em quatro categorias: *Prestige*, *Prime*, *Executive*, *Classic*, além dos dois empreendimentos cinco estrelas, o Transamérica São Paulo e Transamérica Ilha de Comandatuba. A rede conta atualmente com 1956 colaboradores uma ocupação média de 51% em 2012.

Fundamentos da rede Hotéis Transamérica:

²³ Informações disponíveis em: < http://www.transamericagroup.com.br/br/empresa_thg.aspx > Acessado em: 27 de janeiro de 2013. Em documentos e nas transcrições das entrevistas.

Missão: Oferecer serviços de qualidade, que atendam as exigências do mercado e que, como consequência, potencializem a geração de receita aos investidores.

Visão: Ser reconhecida pelo mercado global como referência em qualidade no segmento hoteleiro.

Valores: Ética, profissionalismo, crescimento sustentável, integridade e solidez.

3.4.2 - Stakeholders

Para identificar os *stakeholders* da rede Hotéis Transamérica, foi apresentado o mapa conceitual de *stakeholders* (apêndice 2) e para compreender o nível do relacionamento existente entre os *stakeholders* foi utilizado o roteiro de entrevista (apêndice 4). Como os três gestores entrevistados fazem parte da mesma organização, foi possível estabelecer um quadro comparativo entre os níveis de influência e os motivos pelas quais esses níveis foram selecionados, conforme apresentado no quadro 9.

Grupos	Nível de Influência	Relação	Entrevistado
Governos	Alto	As leis e impostos impactam diretamente R&S, seja pela influência exercida sobre os candidatos ou sobre a própria rede	Vera Lucia
	Médio	Influência por intermédio de quotas	Flávia Ferreira
	Alto	Por dois motivos, legislação e encargos	Charles Giudici
Comunidade Local	Alto	O fácil acesso ao trabalho passou a ser um pré requisito da empresa e do colaborador. Nas regiões mais afastadas a relação entre as partes é de extrema importância, já que um depende do outro para sobreviver	Vera Lucia
	Baixo		Flávia Ferreira
	Alto	Pelo hotel estar localizado na zona sul, isto contribui, pois é uma região com profissionais de base, a principal carência do hotel é deste tipo de profissional	Charles Giudici
Grupos de defesa do consumidor	Baixo	Independente de ser baixa, existe impacto, pois se o atendimento não for bom é porque R&S não contratou bem	Vera Lucia
	Médio	O R&S se preocupa em demonstrar clareza nos processos de seleção. Caso algum candidato se sinta discriminado e busque algum grupo de defesa é importante que o hotel tenha o processo descrito de forma clara, comprovando assim que não há nenhuma discriminação	Flávia Ferreira
	Alto	Por conta dos acionamentos que os hóspedes podem fazer, existe relacionamento entre as partes e são os colaboradores que criam esta relação	Charles Giudici
Proprietários	Alto	O papel de R&S é fundamental no retorno ao investidor e proprietário é através de pessoas que esse retorno é viabilizado	Vera Lucia
	Alto	Toda alteração de salário e benefícios, que impactam na seleção de novos candidatos, passam pelos investidores e proprietários	Flávia Ferreira
	Alto	A cultura organizacional da empresa de formação de pessoas, baixo turn over em funções gerenciais, é uma cultura proveniente do diretor presidente	Charles Giudici

Clientes	Alto	O hóspede é quem mensura a qualidade das contratações através do nível do seu nível de satisfação.	Vera Lucia
	Alto	Tanto o cliente interno (colaborador) quanto o externo (hóspede) possuem relações com R&S, seja pela contratação ou pelo serviço recebido	Flávia Ferreira
	Médio		Charles Giudici
Ambientalistas	Médio	Em São Paulo a influência é média, porém em Comandatuba, todas ações tomadas seja com pessoas, serviços ou estrutura, sempre há necessidade de consultar esse <i>stakeholder</i> .	Vera Lucia
	Baixo		Flávia Ferreira
	Médio	Existe a preocupação com campanhas de sustentabilidade	Charles Giudici
Fornecedores	Médio		
	Baixo		
	Médio	Principalmente fornecedores de tecnologia	Charles Giudici
Grupos de interesses especiais	-		Vera Lucia
	-		Flávia Ferreira
	-		Charles Giudici
Funcionários	Alto	Sem este <i>stakeholder</i> a operação do hotel não segue em frente, por isso a importância dele. Ações como pesquisa de clima são tomadas pelo RH para entender o nível de satisfação com a empresa	Vera Lucia
	Alto	Os colaboradores são os responsáveis por entregar o serviço	Flávia Ferreira
	Alto	Os colaboradores são apoiadores nas etapas de seleção de novos membros da equipe, já que são eles quem fazem os testes de idiomas, influenciando assim na contratação	Charles Giudici
Concorrência	Alto	A concorrência faz com que a rede desenvolva potencialidade e inovação	Vera Lucia
	Alto	A concorrência busca colaboradores já contratados e treinados pela Transamérica, por já conhecer o nível de seleção e desenvolvimento.	Flávia Ferreira
	Alto	Os hotéis buscam profissionais melhor qualificados nos seus concorrentes	Charles Giudici
Mídia	Alto	Tanto positivamente quanto negativamente, já que a mídia dependendo da forma que leva a informação ao candidato pode gerar expectativas que podem ou não ser reais	Vera Lucia
	Alto	A forma com que a informação chega para as pessoas pode gerar mais ou menos expectativas no trabalho	Flávia Ferreira
	Alto	A forma com que os canais de mídia divulgam os melhores salários impacta na decisão dos candidatos e por esta razão a hotelaria esta perdendo espaço para outros segmentos e áreas	Charles Giudici
Centros de Ensino	Alto	A preparação dos profissionais pelas instituições de ensino (faculdades, escolas de idiomas) impacta diretamente no nível de pessoas que podem ou não ser contratadas	Flávia Ferreira
Sindicatos	Alto	Os sindicatos exercem influência tanto nos colaboradores e candidatos quanto na gestão de R&S.	Vera Lucia

Quadro 9 – Relação de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica com seus *stakeholders*

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

A partir das respostas apresentadas no Quadro 9 e determinando dois grupos de nível de influência, onde o primeiro agrupa as repostas: alto e médio; e o segundo agrupa as repostas: baixo e “-”; os gestores da Transamérica estabeleceram como principais *stakeholders* de Recrutamento e Seleção o Governo, os Proprietários, os Clientes, os Funcionários, a Concorrência e a Mídia, exceto pelo Governo, Concorrência e Mídia, os outros *stakeholders*, também são apontados por Freeman et al (2007) como *stakeholders* primários (Figura 5).

Quando citado os Proprietários, Castro²⁴ (2013) afirmou que “(...) se a gente não coloca pessoas que estejam alinhadas e comprometidas com o objetivo da empresa nós não vamos atingir as metas, não vamos chegar ao resultado que o investidor quer(...)”, ainda dentro do mesmo *stakeholder*, Silva²⁵ (2013) apontou que “(...) às vezes a gente pensa em mudar ou melhorar algo, até de benefícios, mas se eu não tiver o ok do investidor, do proprietário eu não vou conseguir mudar, não vou conseguir implantar”, essa mesma influência foi confirmada por Giudici²⁶ (2013), “(...) o acionista da organização (...)tem uma cultura bastante positiva de permanência, um *turn over* baixo nos cargos mais altos, então isso influencia bastante no processo de recrutamento e seleção (...)”.

A relação entre Cliente e o departamento de Recrutamento e Seleção foi explicada por Castro (2013) da seguinte maneira, “(...) somos nós que preparamos os colaboradores para atender esses clientes. Então quer queira, quer não, a gente indiretamente também está trabalhando para o cliente externo, não só nosso cliente interno (...)”, Silva (2013) afirmou que “(...) dependendo de como ele se sentiu, se ele gostou ou não é o que ele vai levar, então se ele não gostou, ele vai levar para muito mais, para mais pessoas do que se ele gostou.”

Já as relações com os Funcionários foram justificadas por Castro (2013) como “(...) eles têm uma influência muito grande nos nossos processos e são ouvidos, aqui a gente tem toda uma preocupação (...) em relação à pesquisa de clima, satisfação e desempenho (...)”, Silva (2013) explica que o “(...) cliente tanto interno como externo, (...) , a forma como ele leva é o que vai vender muitas vezes, mas quando o cliente externo vem pra cá e ele não é bem atendido, então isso ele leva, (...)”, e Giudici (2013) assinalou que os colaboradores contribuem no processo de seleção, “(...) o colaborador ele é decisivo no processo, (...) , ele interfere diretamente no processo de seleção, primeiro com as entrevistas,(...) então o colaborador faz os primeiros testes, teste de inglês, por exemplo (...)”.

No decorrer das entrevistas houve a inclusão de outros dois grupos de *stakeholders* os Sindicatos, feito por Castro (2013):

(...) eles não têm a força que tinham nos anos oitenta, noventa, não tem hoje, mas eles exercem ainda a influência na mão-de-obra. E em RH principalmente, a gente aqui enquanto Transamérica a gente tem um relacionamento muito bom com o sindicato, de parceiro mesmo, temos dirigentes sindicais empregados ou outros assistenciados no sindicato, eles tem uma influência e são parceiros do negócio porque se eles não forem parceiros do negócio a gente vai ter problema para conseguir trabalhar, conciliar interesses. (CASTRO, 2013)

²⁴ Sra. Vera Lucia Lopes Castro, Gerente de Recursos Humanos da rede Hotéis Transamérica.

²⁵ Sra. Flavia Ferreira da Silva, Coordenadora de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica.

²⁶ Sr. Charles Giudici, Gerente Geral Operacional do Hotel Transamérica São Paulo.

E a inclusão, assim como foi na Estanzola, dos Centros de Ensino, feita por Silva (2013):

(...) as escolas, as faculdades e escolas técnicas eu acredito que elas nos ajudam muito, mas por outro lado eu acho que elas devem formar melhor, no caso o aluno, o que é hotelaria, porque a pessoa quando ela entra num curso, elas entram e aí vão pensar que vão fazer o turismo também, acha que o turismo é só viajar e não é ele é um segmento amplo, mas a faculdade, o orientador ele tem que ter a função de mostrar o que é hotelaria, como funciona, o que ele vai encontrar, quais serão as dificuldades que ele vai ter, e o inglês é fundamental. (SILVA, 2013)

De acordo com Lashley (2011), dentre as fontes externas de recrutamento as universidades e faculdades estão entre as que merecem destaque por ser uma “fonte valiosa de potenciais selecionados.” (LASHLEY, 2011, p. 90)

3.4.3 - Gestão de Recrutamento e Seleção

O departamento de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica segundo os gestores entrevistados é centralizado e fica sediado no hotel Transamérica São Paulo, local onde todas as vagas dos hotéis de São Paulo são trabalhadas. Já as vagas de fora dos hotéis que ficam no interior de São Paulo e outras cidades são trabalhadas pelos empreendimentos que respondem para a sede corporativa.

Com base nas observações feitas pelos gestores, foi possível estabelecer um modelo do provável organograma do departamento conforme a figura 19.



Figura 19 – Organograma de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Como a rede possui hotéis fora de São Paulo o processo de recrutar e selecionar candidatos pode variar da seguinte forma, segundo Castro (2013).

(...) então abriu uma vaga de trabalho no flat, eles reportam para a gente a abertura da vaga, o pessoal de recrutamento trabalha essa vaga, encaminha para o flat, faz a parte técnica de entrevista no flat, a parte comportamental, psicológica de avaliação aqui, chegou-se num consenso a gente providencia o registro e encaminha o colaborador já treinado num dia de integração para o condomínio para começar as atividades lá. E isso funciona aqui dentro de São Paulo. Nos flats fora de São Paulo, eles têm uma célula lá que geralmente é uma pessoa, uma pessoa, é um controller, ou tem um auxiliar ou um assistente que faz essa parte de recrutamento e seleção, logicamente com a orientação daqui, tudo eles remetem a administração. (CASTRO, 2013)

No caso do hotel localizado na Ilha de Comandatuba – Bahia, Silva (2013) informou que existe um núcleo de quatro funcionários responsáveis pelo Recrutamento e Seleção na região, essas pessoas seguem as mesmas diretrizes estabelecidas pela sede em São Paulo e respondem diretamente para ela.

Durante as entrevistas foi possível estabelecer quais são as etapas seguidas pelos hotéis de São Paulo para recrutar e selecionar pessoas, esse processo pode ser visualizado na figura 20.



Figura 20 – Fluxo de recrutamento da rede Hotéis Transamérica

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

De acordo com Silva (2013) e Giudici (2013), no momento da Divulgação os analistas utilizam alguns dos seguintes meios de divulgação externos: *site* da rede, *sites* de emprego, redes sociais e anúncios.

Assim como na Estanplaza, Silva (2013) afirmou que após a triagem de candidatos, os analistas de recrutamento e seleção fazem uma pré entrevista com os candidatos, “(...)por telefone, e a gente faz um triagem verificando se a pessoa ela tem os requisitos pelo menos mínimos necessários para que ela possa participar (...)”.

Durante as entrevistas é momento em que são aplicados testes para validar as percepções dos analistas, nessa etapa Castro (2013) aponta que são utilizados “(...) testes psicológicos, tem teste de avaliação grafológica, tem a parte técnica, tem o inglês falado, escrito (...)”, ainda segundo Silva (2013):

(...) nós fazemos a entrevista, uma entrevista bem detalhada que é a entrevista psicológica mesmo, então a gente vai levantar a vida profissional, os motivos das saídas das empresas, o que ele fez nas empresas, o que ele espera da nossa, o que ele vai fazer para contribuir. A parte familiar também, o relacionamento dele com a sociedade, com os amigos, a formação, e aí nós vamos investigando para ver se o candidato ele tem a condição psicológica neste primeiro momento. Dependendo do cargo ele vai fazer um teste prático na área, (...) a gente percebeu que num determinado momento não adiantava só entrevista (...) neste momento do teste prático as chefias vão identificar se ele tem habilidade para aquela atividade, para aquela função, vai somar com a nossa avaliação, e outros cargos dependendo da área ele passa por outros testes, que seriam testes psicotécnicos mesmo que a gente utiliza os cargos de gestão, liderança, segurança eles fazem a grafologia, nós temos uma consultoria que dá um suporte para nós, ela faz para todo o grupo da rede, todas as empresas, então, todos passam por essa avaliação também grafológica. (SILVA, 2013)

O formato utilizado pela Transamérica condiz com o que Tachizawa (2011) aponta como modelo para seleção, já que utiliza: entrevista, provas de conhecimento e capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

3.4.4 - Domínios da Hospitalidade

Os domínios da hospitalidade, segundo Lashley e Morrison (2004), também foram apresentados aos três gestores da rede Hotéis Transamérica por intermédio do mapa conceitual dos domínios da hospitalidade (apêndice 3). E para compreender se esses domínios podem ser aplicados na rotina de Recrutamento e Seleção também foi utilizado o roteiro de entrevista (apêndice 4).

Segundo Castro (2013), Silva (2013) e Giudici (2013), as relações existentes entre os domínios da hospitalidade e as áreas dos hotéis estão parcialmente relacionadas ao tipo de serviço executado pelos colaboradores.

(...) qualquer das áreas aqui será para atender, seja um cliente interno ou um cliente externo, então a questão de postura, atenção ao atendimento, cordialidade, tem que existir em qualquer uma dessas aí, o funcionário de manutenção tem que ser tão cordial quanto à arrumadeira porque às vezes

no quarto é chamado alguém da manutenção e o hóspede está lá, então ele tem que atender, tem que ter o perfil comportamental muito parecido ao de uma arrumadeira (...) (CASTRO, 2013)

Outra forma prática de observar essa união de domínios e áreas foi exemplificado por Silva (2013):

(...) área de manutenção com certeza ele tem que ter um conhecimento técnico para fazer a função dele, a camareira já não tem uma exigência técnica, mas tem outra exigência que é a disposição, é o trabalho que ela vai executar, pequeno ou não ela tem o contato com o cliente, assim como o recepcionista que eu estava comentando do idioma, então cada um tem a sua característica, o requisito necessário para exercer aquela função, e que vendo esses segmentos, essas áreas, todos têm uma função comercial no final, porque não é só porque ele é técnico, é da manutenção que ele não vai ter em algum momento o contato com um cliente também, ele pode fazer uma pergunta para ele, e então ele tem que estar treinado para isso, porque todos, desde a faxina até o diretor é o responsável por vender o hotel. (SILVA, 2013)

Considerando então que grande parte dos funcionários precisa ter características dos três domínios da hospitalidade, foi possível estabelecer o seguinte modelo.

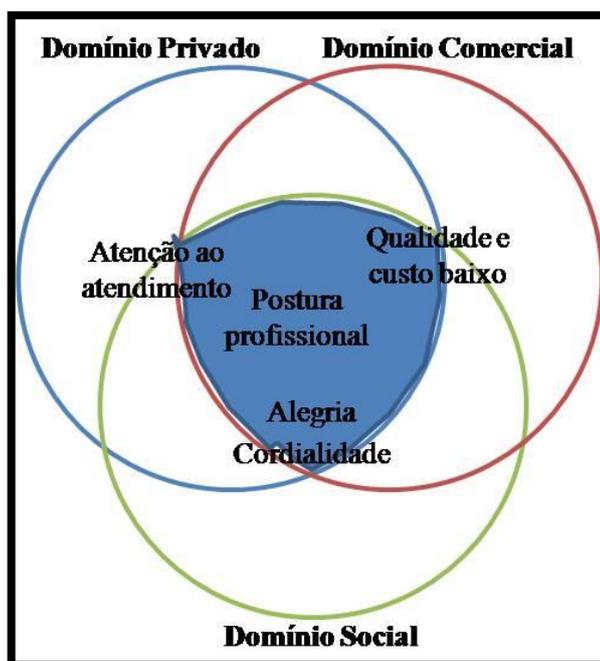


Figura 21 – Domínios da Hospitalidade rede Hotéis Transamérica
Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Para estabelecer o tamanho da área de intersecção entre os domínios não foi aplicado nenhum tipo de cálculo de volume, o tamanho e proximidade entre as características e o espaço de intersecção foi estabelecido para que houvesse a possibilidade de uma análise visual das repostas dos entrevistados e a compreensão de quanto à rede hoteleira considera importante a presença dessas características em seus colaboradores.

Como os gestores entendem que as áreas dos hotéis precisam possuir o maior número de domínios, a área de intersecção passa a ser maior do que o modelo aplicado por Lashley (2004).

Segundo Giudici (2013):

(...) quanto mais a gente tiver, quanto mais profissionais, colaboradores a gente tiver atendendo esses três requisitos eu diria, melhor vai ser o empreendimento, mais rentável, com melhores resultados de qualidade, de aceitação pelos clientes, de performance, de fidelização, eu acho que é esse o caminho. (GIUDICI, 2013)

Além das características e comportamentos assinalados nos domínios da hospitalidade, Castro (2013) e Silva (2013), apontaram que os colaboradores da rede Hotéis Transamérica precisam ter postura profissional, cordialidade, gostar de gente, alegria e boa comunicação.

Para identificar esses comportamentos e características os analistas de recrutamento e seleção da Transamérica utilizam os testes apontados na seção anterior durante as entrevistas individuais e nos testes práticos executados nas áreas em que os candidatos estão querendo trabalhar.

Quando questionados se as ferramentas utilizadas por Recrutamento e Seleção consideravam as características e comportamentos dos candidatos, os três gestores afirmaram que parte delas é contemplada nas dinâmicas, entrevistas ou testes.

3.5 - Caso III: Travel Inn Hotéis

3.5.1 Caracterização e fundamentos da organização

A rede Travel Inn Hotéis²⁷ foi criada em 1987, inicialmente planejada para prestar serviços de assessoria e consultoria para hotéis e flats, mas acabou por expandir sua área de atuação para administração e comercialização de Flats. A rede faz parte da Results Imobiliária, com sede na cidade de São Paulo e teve seu primeiro hotel inaugurado em Campinas.

A rede oferece várias opções de hospedagem em diversas cidades do Brasil, dentre elas: São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia; além de um hotel em *Buenos Aires*, Argentina. Todos os seus empreendimentos buscam garantir serviços de qualidade, atendimento diferenciado e preços justos aos clientes, cujo principal perfil é formado por executivos que viajam a trabalho.

²⁷ Informações disponíveis em < <http://www.travelinn.com.br/2009/rede-hoteis.asp> > Acessado em: 26 de janeiro de 2013. Em documentos e nas transcrições das entrevistas.

A rede abrange cinco segmentos: Travel Inn *Resorts*, Travel Inn *Flats Services*, Travel Inn *Hotel*, Travel Inn *Residence* e Travel Inn Pousadas; e conta com 870 colaboradores e uma ocupação média de 70% em 2012.

3.5.2 - Stakeholders

Com o objetivo de identificar os *stakeholders* da rede Travel Inn Hotéis, foi apresentado o mapa conceitual de *stakeholders* (apêndice 2) e para compreender o nível do relacionamento existente entre as partes foi utilizado o roteiro de entrevista (apêndice 4). Nesse caso apenas duas gestoras entrevistadas fazem parte da mesma organização, mesmo assim foi possível estabelecer uma comparação entre os níveis de influencia e as razões pelas quais esses níveis foram escolhidos, conforme descrito no quadro 10.

Grupos	Nível de Influencia	Relação	Entrevistado
Governos	Alto	A influencia aumentou devido aos grandes eventos, cursos e investimentos na formação dos profissionais estão contribuindo em uma mão de obra mais qualificada em alguns casos	Rianne Vasconcellos
	Alto	O Governo através da economia gera influencia, que pode ser comprovada pelo aumento de pessoas na classe média, pessoas que antes exerciam funções de base na hotelaria hoje estão migrando para outros setores	Barbara Dvorzak
Comunidade Local	Alto	O entorno do hotel pode em alguns casos estabelecer o perfil do profissional que o hotel precisa contratar	Rianne Vasconcellos
	Alto	O perfil dos moradores da região influencia no perfil de contratações do hotel	Barbara Dvorzak
Grupos de defesa do consumidor	Alto	O recrutamento correto e treinamento podem evitar reclamações ou problemas de relacionamento entre hóspede e colaborador.	Rianne Vasconcellos
	Baixo		Barbara Dvorzak
Proprietários	Baixo		Rianne Vasconcellos
	Baixo		Barbara Dvorzak
Clientes	Alto	O cuidado com o tipo de cliente que o hotel tem e o perfil do seu colaborador precisa existir para que não haja reclamações	Rianne Vasconcellos
	Alto		Barbara Dvorzak
Ambientalistas	-		Rianne Vasconcellos
	Baixo		Barbara Dvorzak
Fornecedores	Alto	Este <i>stakeholder</i> pode contribuir com a melhor qualificação dos colaboradores	Rianne Vasconcellos
	Alto	Empresas terceiras que apoiam na formação dos funcionários	Barbara Dvorzak
Grupos de interesses especiais	Médio	Os grupos selecionados foram o FOHB e o Idort	Rianne Vasconcellos
	Alto	Eu classifico o entorno do hotel como um grupo de interesse especial	Barbara Dvorzak

Funcionários	Alto	Dentre os colaboradores dos hotéis, as chefias são os principais <i>stakeholders</i> de R&S, pela influência que eles possuem no resto da equipe. Outro ponto chave é a formação destes funcionários	Rianne Vasconcellos
	Alto	Funcionários motivados e felizes contribuem com indicações e na manutenção de um bom clima na equipe, o que diminui as chances de um novo colaborador se desmotivar e ir embora	Barbara Dvorzak
Concorrência	Médio	A comparação entre os colaboradores de vários hotéis pode ajudar no diagnóstico dos pontos de formação que uma equipe precisa desenvolver	Rianne Vasconcellos
	Alto	Os funcionários hoje possuem um número maior de hotéis para escolher onde trabalhar, além disto, se o serviço prestado por ele for bom, ele pode levar com ele hóspedes	Barbara Dvorzak
Mídia	Baixo		Rianne Vasconcellos
	Médio		Barbara Dvorzak

Quadro 10 – Relação de Recrutamento e Seleção da Travel Inn Hotéis com seus *stakeholders*

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Com base nas respostas apresentadas no Quadro 10 e estabelecendo dois grupos de nível de influência, onde o primeiro reúne as repostas: alto e médio; e o segundo reúne as repostas: baixo e “-”; as gestoras da Travel Inn estabeleceram como principais *stakeholders* de Recrutamento e Seleção o Governo, a Comunidade Local, os Clientes, os Grupos de Interesses Especiais, os Fornecedores, os Funcionários e a Concorrência, exceto pelo Governo, Concorrência e Grupos de Interesses Especiais, os outros *stakeholders*, também são apontados por Freeman et al (2007) como *stakeholders* primários (Figura 5).

A relação entre Comunidade Local e a área de Recrutamento e Seleção foi explicada por Vasconcellos²⁸ (2013) da seguinte forma, “(...) *essa é uma região hospitalar, o público que se hospeda aqui ele é, são médicos, ou empresas ligadas a área de medicina, laboratório e tal, ou pacientes, então a gente tem que preparar o pessoal para receber esse público (...)*”, e Rios²⁹ (2013) afirmou que, “(...) *com alto índice de moradores da comunidade Judaica, (...) em nossas contratações o perfil do funcionário para o atendimento desse público é levado em consideração, (...)*”.

Quando citado os Clientes, Vasconcellos (2013) apontou que “(...) *especialização por conta do tipo de cliente você tem, então tem que ter um pessoal muito bem preparado para poder atender, para manter e conquistar clientes senão não vai em frente.*”.

Já as relações com os Funcionários foram justificadas por Rios (2013) como “*funcionários motivados e felizes em trabalhar em uma empresa é importante para termos boas indicações em uma contratação - promoções internas, e na manutenção desses*

²⁸ Sra. Rianne Vasconcellos, Gerente Geral do Travel Inn Live & Lodge e representante da rede no grupo de Rh do FOHB

²⁹ Sra. Barbara Dvorzak Silva Rios, Gerente Geral do Travel Inn Conde Luciano e Park Avenue.

funcionários(...)”, e por Vasconcellos (2013) como “(...) *na avaliação do perfil desse funcionário, da qualificação dele ou não para o cargo, não digo qualificação somente na formação universitária (...)*a gente teve uma necessidade até de formar profissionais (...)”.

Os Fornecedores também tiveram destaque na análise das gestoras da Travel Inn, Vasconcellos (2013) apontou a importância “(...) *na qualificação, no nível de conhecimento que vem o funcionário e eu não sei se é uma opinião só minha, mas eu acho que está cada vez mais difícil de você contratar (...)*”, Rios (2013) também aponta que “(...) *os fornecedores influenciam muito, já que eles contribuem com a formação do funcionário, que é de extrema importância, (...)*”.

Dentre os fornecedores citados nas entrevistas das gestoras da Travel Inn está à empresa Persona – Consultoria em Recursos Humanos, que foi selecionada por Vasconcellos para fazer parte do estudo de casos múltiplos.

Como não foi possível contato com esse *stakeholder*, foi selecionada outra empresa que presta o mesmo tipo de serviço para outras redes hoteleiras nacionais, a MAAT, através do contato com a Sra. Nathia Cavallaro de Andrade.

Dentre os *stakeholders* destacados como alto e médio nível de influência por Andrade³⁰ (2013), está o Governo, a Comunidade Local, os Proprietários, os Clientes, os Fornecedores, os Funcionários, a Concorrência e a Mídia.

Segundo Andrade (2013), os Proprietários merecem destaque, pois, “(...) *é a partir deles que a gente vai ter a aprovação do que a gente pode oferecer, tanto quanto programas, benefícios e até mesmo o salário*”.

No decorrer das entrevistas houve a inclusão de um grupo de *stakeholders*, os Centros de Ensino, feita por Andrade (2013), assim como aconteceu também na Estanzola Hotels e na Hotéis Transamérica:

(...) as instituições educacionais, instituições de ensino. Então quando a gente fala de universidades, de cursos e tudo mais, isso é uma coisa que a gente usa muito hoje, que influencia muito em recrutamento e seleção porque identifica locais aonde a gente pode divulgar as empresas para pessoas que estão começando uma carreira x, e de lá você consegue ter o desejo da pessoa estar na empresa. (ANDRADE, 2013)

Assim como já foi apontado anteriormente, de acordo com Lashley (2011), dentre as fontes externas de recrutamento as universidades e faculdades estão entre as que merecem destaque por ser uma “fonte valiosa de potenciais selecionados.” (LASHLEY, 2011, p. 90)

³⁰ Sra. Nathia Cavallaro de Andrade, Diretora de Desenvolvimento na MAAT.

3.5.3 - Gestão de Recrutamento e Seleção

O departamento de Recrutamento e Seleção da rede Travel Inn Hotéis segundo as gestoras entrevistadas não é centralizado, ou seja, cada hotel fica responsável por recrutar e selecionar seus colaboradores, seja por intermédio de uma consultoria de Recursos Humanos ou pelo próprio hotel.

Segundo Vasconcellos (2013)

(...) nós temos uma empresa que faz a parte de recursos humanos da rede, o que ela faz? Nós podemos, temos duas opções, isso eu falo, vou pegar aqui todos os hotéis, em São Paulo especificamente que a gente trabalha na mesma região. Existe a opção de você entrar em contato com esta empresa que é uma empresa especializada em recrutamento, ela é uma empresa realmente muito boa, ela nos dá todos os relatórios possíveis e imagináveis, toda orientação quanto a recrutamento e seleção desde folha básica até a orientação jurídica e o recrutamento em si, então nós temos a opção de se passar “olha, eu preciso de um funcionário com tal perfil para tal área” e eles irem buscar esse funcionário para mim no mercado como também eu tenho a opção dentro da Travel Inn de eu mesma (...) (VASCONCELLOS, 2013)

De acordo com Vasconcellos (2013) e Rios (2013), a gerência geral de cada hotel responde para uma diretoria de Desenvolvimento e Operações, e possui em alguns casos uma assistente que é divide a responsabilidade de recrutamento e seleção com o gerente geral. Com base nas observações feitas pelas gestoras, foi possível estabelecer um modelo do provável organograma do departamento conforme a figura 22.



Figura 22 – Organograma de Recrutamento e Seleção da rede Travel Inn Hotéis

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

No decorrer das entrevistas foi possível estabelecer quais são as etapas seguidas pelos hotéis para recrutar e selecionar pessoas, esse processo pode ser visualizado na figura 20.



Figura 23 – Fluxo de recrutamento da rede Travel Inn Hotéis

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

De acordo com Rios (2013), no momento da Divulgação o gerente geral utiliza os seguintes meios de divulgação externos: *site* da rede, *sites* de emprego, anúncios em centros de ensino, anúncio no sindicato.

Caso o gerente geral opte pelo recrutamento e seleção feito por uma consultoria de RH, o fluxo de recrutamento seria similar ao da Figura 21, segundo Andrade (2013).



Figura 24 – Fluxo de recrutamento da Consultoria MAAT

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base na entrevista

De acordo com Andrade (2013), os principais meios de divulgação da empresa são: *site* empresa, *sites* de emprego e redes sociais.

Quando o recrutamento e seleção são feitos pela Travel Inn, os gestores utilizam algumas ferramentas para validar a aprovação dos candidatos, segundo Vasconcellos (2013) e Rios (2013), são utilizados testes psicológicos, testes psicotécnicos e redação, já nos casos em que a MAAT executa esse processo os testes aplicados de acordo com Andrade (2013) são: provas de português, redação, testes técnicos por função, testes comportamentais – Quantum ou Disc, e uma Pesquisa Comportamental.

3.5.4 - Domínios da Hospitalidade

Os domínios da hospitalidade, segundo Lashley e Morrison (2004), também foram apresentados às duas gestoras da rede Travel Inn Hotéis e para a gestora da MAAT por intermédio do mapa conceitual dos domínios da hospitalidade (apêndice 3). E para compreender se esses domínios podem ser aplicados na rotina de Recrutamento e Seleção também foi utilizado o roteiro de entrevista (apêndice 4).

Segundo Vasconcellos (2013), Rios (2013) e Andrade (2013), as relações existentes entre os domínios da hospitalidade e as áreas dos hotéis estão relacionadas parcialmente ao tipo de serviço executado pelos colaboradores.

(...) uma característica em comum é todos terem algum perfil específico para aquilo que eles estão fazendo, então primeiro, o pessoal que está no “front” próximo do cliente, todos eles tem um perfil específico para aquilo, o do “front” tem que ser uma pessoa mais desinibida (...) a camareira, manutenção eles tem que estar preparados para organizar tudo para a satisfação do cliente, (...) eu sou do “back”, gosto de ficar, eu preciso muitas vezes, mas eu não tenho esse trato, posso claro, ter esse trato com o cliente, mas eu gosto de trabalhar atrás, por trás, para o cliente não precisar falar comigo (...) (VASCONCELLOS, 2013)

De acordo com Rios (2013), “(...) os funcionários de cada domínio possuam características parecidas”, já Cavallaro (2013) afirma que “(...) eu vou contratar um cara para ser o controller daquele empreendimento, você tem que saber que ele tem um perfil comportamental totalmente diferente de um cara que vai atender um salão”.

A partir dos apontamentos feitos por Vasconcellos (2013) e Rios (2013) é possível estabelecer o seguinte modelo de domínios da hospitalidade e características – Figura 25.

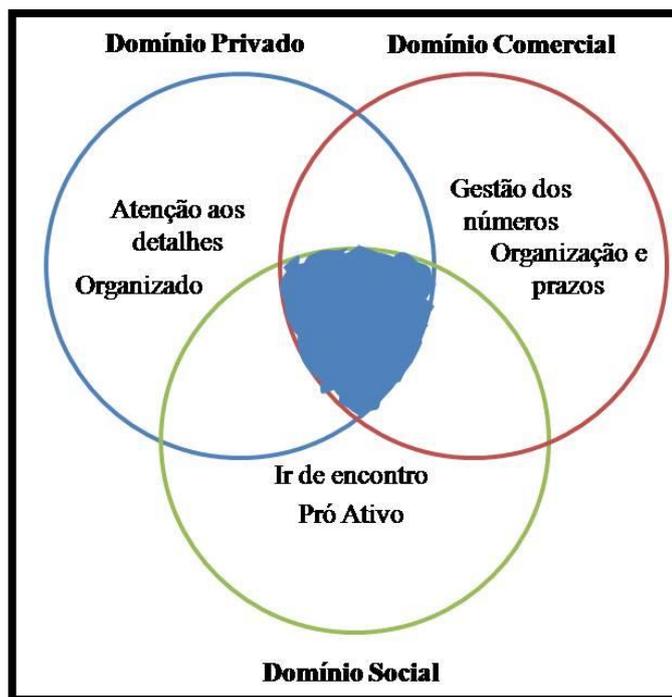


Figura 25 – Domínios da Hospitalidade da rede Travel Inn Hotéis
 Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Para estabelecer o tamanho da área de intersecção entre os domínios não foi aplicado nenhum tipo de cálculo de volume, o tamanho e proximidade entre as características e o espaço de intersecção foi estabelecido para que houvesse a possibilidade de uma análise visual das repostas dos entrevistados e a compreensão de quanto à rede hoteleira considera importante a presença dessas características em seus colaboradores.

Segundo Cavallaro (2013), o perfil dos colaboradores está diretamente relacionado aos objetivos do departamento deles, desta forma, os gestores precisam reunir o maior número de comportamentos e características para assim poder gerenciar todas as áreas com facilidade, essa afirmação pode ser traduzida para dentro dos domínios da Hospitalidade, onde o gestor que possui características das três áreas passa a fazer gestão da Hospitalidade como um todo.

De acordo com Rios (2013) e Vasconcellos (2013), os testes aplicados pela Travel Inn, têm como objetivo identificar essas características essenciais para o negócio, porém em algumas situações, elas apenas conseguem ter certeza da avaliação que foi feito com um candidato durante seu período de experiência.

Para tentar diminuir esses de seleção Andrade (2013) disponibiliza para seus clientes uma pesquisa comportamental que tem como base alguns dos comportamentos e características apontadas por Lashley (2004).

(...) pesquisa comportamental nesses caras para entender como que o comportamento deles funciona a partir daí a gente conseguir levar o nível que tem 27 características e habilidades entre comunicação, iniciativa, e

por aí vai. Com essas habilidades a gente define o nível necessário de cada uma dessas habilidades para entregar aquele objetivo que precisa naquele ambiente que foi estabelecido. (ANDRADE, 2013)

Quando questionados se as ferramentas utilizadas por Recrutamento e Seleção consideravam as características e comportamentos dos candidatos, as três gestoras afirmaram que parte delas é contemplada nas dinâmicas, entrevistas ou testes.

3.6 - Análise Comparativa

Na análise comparativa, foram utilizadas todas as fontes de evidências com objetivo de demonstrar as semelhanças e diferenças entre as três redes hoteleiras pesquisadas, por intermédio do cruzamento das informações coletadas, conforme sugere Yin (2010, p. 144), “com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do construto também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno.”

Para construção da análise comparativa, os dados e informações foram selecionados e analisados em profundidade para depois serem organizados de forma a identificar os fatores determinantes que possibilitaram a comparação dos fatos. Para isso, as informações foram organizadas abaixo em tabelas, de maneira a identificar fatores que possibilitem a comparação dos registros de cada rede estudada.

3.6.1 - Stakeholders

Com objetivo identificar os principais *stakeholders* das três redes hoteleiras estudadas, as informações coletadas nas entrevistas e classificadas com alta e média influência foram agrupadas para comparação dos estudos de caso.

Grupos	Estanplaza Hotels	Hotéis Transamérica	Travel Inn Hotéis
Governos	X	X	X
Comunidade Local	X		X
Grupos de defesa do consumidor			
Proprietários		X	X
Clientes	X	X	X
Ambientalistas			
Fornecedores			X
Grupos de interesses especiais			X
Funcionários	X	X	X
Concorrência	X	X	X
Mídia	X	X	
Centros de Ensino	X	X	
Sindicatos		X	X

Quadro 11 – *Stakeholders* classificados com Alta e Média influência pelas redes hoteleiras
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Por intermédio do bloco “Identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção”, os oito gestores das redes Estanplaza, Transamérica e Travel Inn, apontaram qual o nível de influência entre as partes, conforme a Quadro 11.

A partir da análise Quadro 11, foi possível notar que dos onze grupos apresentados no apêndice 2, nove foram citados pelas redes hoteleiras, dois foram acrescentados, Centros de Ensino e Sindicatos, e mesmo com estruturas de recrutamento e seleção diferentes as três redes hoteleiras citaram quatro grupos iguais, Governos, Clientes, Funcionários e Concorrência.

Quando os principais líderes de Recrutamento e Seleção de cada rede foram questionados sobre a identificação espontânea dos grupos de *stakeholders* eles citaram, Orso (2012): Concorrência – direta e indireta, Centros de Ensino e Funcionários; Silva (2013): Concorrência, Centros de Ensino, Funcionários; e Vasconcellos (2013): Funcionários.

A partir desse resultado, o pressuposto: “A área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos *stakeholders* das redes hoteleiras”, foi refutado. No decorrer das entrevistas foi possível observar que os gestores das redes hoteleiras selecionaram nove dos onze grupos como “alta” ou “média” influência, além disto, foram acrescentados outros dois grupos, Centros de Ensino e Sindicatos, dessa forma não há como não afirmar que existem impactos das contratações nos *stakeholders* das redes hoteleiras.

3.6.2 - Gestão de Recrutamento e Seleção

Com base nas repostas dadas pelos gestores das três redes hoteleiras no bloco “Gestão de Recrutamento e Seleção”, foi possível estabelecer o quadro 12, como comparativo de modelo de gestão.

Gestão de Recrutamento e Seleção	Estanplaza Hotels	Hotéis Transamérica	Travel Inn Hotéis
Centralizado	X	X	
Descentralizado			X

Quadro 12 – Modelo de gestão de Recrutamento e Seleção nas redes hoteleiras

Fonte: Quadro elaborada pelo autor com base nas entrevistas

Segundo Vasconcellos (2013), a Travel Inn não possui um R&S Corporativo, “(...) cada unidade a Travel Inn tem a sua pessoa específica que cuida de recursos humanos, mas ela é orientada por esta empresa especializada que nós temos (...) Persona Recursos Humanos.”

Mesmo com essa diferença de modelo de gestão de Recrutamento e Seleção, as três redes possuem etapas de seleção semelhantes conforme apresentado na Figura 26.



Figura 26 – Fluxo de recrutamento padrão entre as redes hoteleiras

Fonte: Figura elaborada pelo autor com base na entrevista

Houve dois pontos divergentes entre as redes, o primeiro na Transamérica, Silva (2013) aponta que “(...) a partir do momento em que a gente recebe uma abertura de vaga, a gente vai verificar o que nós temos no nosso banco (...)”, e o segundo ponto na Estanplaza, Orso (2012) citou que “(...) a gente traz esses comentários para uma dinâmica, apresenta isso aos candidatos e o trabalho deles é descobrir o que foi feito para (...) que o cliente sentiu para escrever aquele comentário”.

As três redes selecionadas para o estudo de casos múltiplos utilizam de meios de seleção internos e externos, dentre os externos estão os apresentados no Quadro 13.

Meios de Divulgação	Estanzapla Hotels	Hotéis Transamérica	Travel Inn Hotéis
Sites de emprego	X	X	X
Anúncios em Jornais	X	X	
Centros de Ensino	X		X
Naia	X		
Nube	X		
CIEE	X		
Redes Sociais	X	X	
Site da rede		X	X
Sindicato			X

Quadro 13 – Meios de divulgação das redes hoteleiras
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base na entrevista

Mesmo com o trabalho de divulgação de vagas por meios externos, as três redes também fazem uso de recrutamento interno, segundo Feris (2013):

“(...) promoções internas existem outra área que é de desenvolvimento, (...) o trabalho com os talentos, desenvolvimento e tal, que é justamente para reposição de vagas internas, promoções, enfim, trabalha no desenvolvimento para que eles consigam almejar outras vagas.” (FERIS, 2013)

Giudici (2013), também cita:

“(...) esse processo não deixa de ser um processo de seleção, mas dentro dos nossos próprios quadros, aí eu vou preparando as pessoas, esse é o meu estilo de gerência, vou preparando, vou conhecendo, vou conversando diariamente dentro deste processo e aí eu tomo a decisão de promover ou não promover.” (GIUDICI, 2013)

Assim como Rios (2013), afirma:

“Quando abrimos uma vaga temos dois tipos de trabalhos diferentes, primeiro dentro da unidade, verificando a possibilidade de uma promoção. Caso não seja possível, os gerentes se comunicam avisando sobre a vaga em aberto, para possibilitar que o gerente de alguma unidade possa indicar um funcionário que mereça uma promoção e que muitas vezes não teria essa chance no empreendimento em que está contratado.” (RIOS, 2013)

Os modelos de seleção utilizados pelas três redes hoteleiras são validados por Lashley (2011), que afirma que a forma como um meio de hospedagem atrai seus candidatos é fundamental para o sucesso do recrutamento, por esta razão ele define duas fontes de candidatos, a primeira interna e a segunda externa.

3.6.3 - Domínios da Hospitalidade

A partir das repostas dadas pelos gestores das três redes hoteleiras no bloco “Caracterização dos domínios da hospitalidade”, foi possível definir que existem relações entre os domínios da hospitalidade e as áreas dos hotéis e essas relações estão relacionadas ao tipo de serviço executado pelos colaboradores, independente do nível em que elas ocorram.

Em todas as entrevistas os gestores citaram comportamentos e características similares as apresentadas por Lashley e Morrison (2004), conforme Figura 27 e 28.

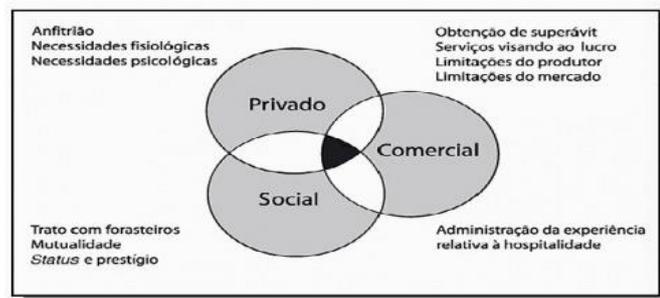


Figura 27 – Domínios da Hospitalidade
 Fonte: Lashley e Morrison (2004)

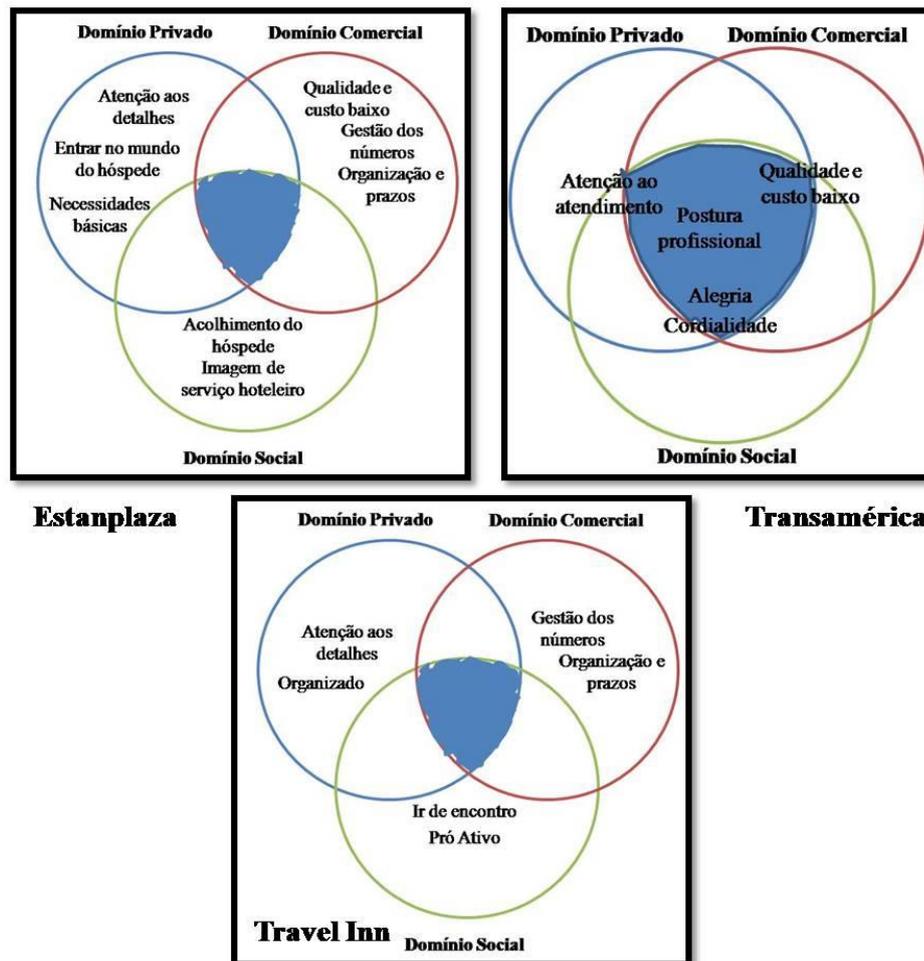


Figura 28 – Domínios da Hospitalidade nas redes hoteleiras
 Fonte: Figura elaborada pelo autor com base na entrevista

Para estabelecer o tamanho da área de intersecção entre os domínios não foi aplicado nenhum tipo de cálculo de volume, o tamanho e proximidade entre as características e o espaço de intersecção foi estabelecido para que houvesse a possibilidade de uma análise visual das repostas dos entrevistados e a compreensão de quanto à rede hoteleira considera importante a presença dessas características em seus colaboradores.

A variação entre o tamanho das intersecções entre os domínios, Transamérica é maior que Estanzplaza e Travel Inn, é referente ao ponto de vista dos gestores da Transamérica, que consideram que uma maior parte das características são essências para os colaboradores, um exemplo disso é o ponto de vista de Giudici (2013):

(...) saber arrumar uma cama, mas eventualmente encontrar um hóspede no corredor e o atender bem e sorrir, não é só o “arrumar cama”, e cuidar, (...) mas então, saber arrumar uma boa cama, equilibrado com um sorriso quando você eventualmente encontra com o hóspede e economizando, e aí a questão financeira, economizando num produto, economizando num lençol, num produto, num amenitie, então esse equilíbrio, às vezes o profissional, eu falo sempre para as camareiras que não basta só saber cumprir ou fazer a arrumação de quinze, vinte ou trinta apartamentos, tem que deixar o apartamento em ordem, economizando e sorrindo para o cliente quando o encontrar (...) (GIUDICI, 2013)

Contudo, quanto maior a sobreposição dos domínios da hospitalidade, maior é importância para rede hoteleira em selecionar pessoas que tenham características que unem os domínios privado, social e comercial.

Por intermédio do quadro 14, é possível visualizar quais foram as características citadas por rede hoteleira e por domínio da hospitalidade.

	Domínio		
	Privado	Social	Comercial
O que pode ser considerado para R&S?	atenção aos detalhes, entrar no mundo dos hóspedes, necessidades básicas, organizado, atenção ao atendimento	acolhimento do hóspede, imagem de serviço hoteleiro, pró-ativo, alegria e cordialidade	qualidade e custo baixo, gestão de números e organização e prazos
Estanzplaza Hotels	<i>“as camareiras, por exemplo, elas podem ter esse contato com o cliente, por participar do dia-a-dia do cliente, às vezes ela não sabe nem quem o cliente é, mas ela tem acesso à intimidade dele efetivamente.”</i> (ORSO, 2012)	<i>“A recepção no momento do atendimento, de fazer com que ele se sinta acolhido no hotel, ou então o restaurante também prestando um bom atendimento à mesa.”</i> (FERIS, 2013)	<i>“o administrativo vai ficar muito focado no número”</i> (ORSO, 2012)
Hotéis Transamérica	<i>“o funcionário de manutenção tem que ser tão cordial quanto à arrumadeira porque às vezes no quarto é chamado alguém da manutenção e o hóspede está lá”</i> (CASTRO, 2013)	<i>“(…) nós estamos atendendo os clientes, se ele é VIP ou não, se ele é para se sentir a pessoa mais importante naquele momento, a gente tem que dar essa atenção no back, na recepção, no quarto ou num salão de eventos, não interessa, em qualquer lugar eu acho que o perfil do nosso colaborador”</i> (CASTRO, 2013)	<i>“(…) começa lá com a camareira, nas coisas mais simples, economizando no amenities e terminar com o diretor, gerente geral sabendo onde é que vai fazer e em que horas que deve ser feito um retrofit, levar um bom plano, o plano adequado para o acionista, para o dono do empreendimento, com preços razoáveis, atendendo um fluxo de caixa, então o conhecimento de toda essa sistemática é importante.”</i> (GIUDICI, 2013)
Travel Inn Hotéis	<i>“domínio privado, com uma arrumação e limpeza impecável, uma boa manutenção dos apartamentos e áreas comuns entre outras, impactam diretamente na satisfação do hóspede, neste caso precisamos de pessoas com um olhar crítico muito apurado”</i> (RIOS, 2013)	<i>“o pessoal que está no “front” próximo do cliente, todos eles tem um perfil específico para aquilo, o do “front” tem que ser uma pessoa mais desinibida”</i> (VASCONCELLOS, 2013)	<i>“No domínio comercial, já que lidam diretamente com os investidores, proprietários, e setores financeiros dos clientes do hotel, precisamos de pessoas mais lógicas.”</i> (RIOS, 2013)

Quadro 14 – Características dos domínios da hospitalidade e sua aplicação

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base na entrevista

Quando questionados se as ferramentas utilizadas por Recrutamento e Seleção consideravam as características e comportamentos dos candidatos, os gestores afirmaram que parte delas é contemplada nas dinâmicas, entrevistas ou testes, segundo Orso (2012), os testes “(...) nos ajudam a qualificar isso, a localizar isso nas pessoas”.

Para Vasconcellos (2013):

“(...) a gente busca nesta avaliação, a gente procura chegar o mais próximo possível numa avaliação, numa entrevista ou na análise do que a pessoa escreveu, o perfil psicológico, psicotécnico que ela fez, são ferramentas que você usa para chegar o mais próximo possível daquele perfil ideal pra aquele cargo (...)” (VASCONCELLOS, 2013)

De acordo com Silva (2013), “(...) a gente consegue identificar através da resposta que ele dá, através dos testes que nós aplicamos fechar um laudo, uma conclusão daquele candidato”.

Contudo, o pressuposto: “As etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos”, foi confirmado. Durante as entrevistas foi possível comprovar que as ferramentas de seleção utilizadas pelas três redes hoteleiras, sejam os testes, dinâmicas, provas ou entrevistas, levam em consideração as características dos domínios da hospitalidade, fora outras características específicas das funções ou da rede. Assim como o pressuposto: “Os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade”, também foi confirmado, observou-se que durante os processo de recrutamento, nas três redes hoteleiras, as características dos domínios da hospitalidade são consideradas, fora outras características específicas das funções ou da rede.

Contudo, o objetivo desse capítulo foi abordar o estudo de casos múltiplos a partir da caracterização, descrição, discussão e análise comparativa dos dados coletados por intermédio da união das entrevistas com os *stakeholders* das redes hoteleiras e os conceitos de *stakeholders*, serviços hoteleiros, os domínios da hospitalidade e a gestão de recrutamento e seleção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços hoteleiros na cidade de São Paulo obtiveram nos últimos anos resultados positivos quanto a sua receita e demanda de turistas, esses resultados levam os hotéis a competirem não apenas pelos melhores clientes, mas também pelos melhores colaboradores. Por se tratar de uma prestação de serviço, quanto melhores colaboradores, melhor também poderá ser a percepção do serviço adquirido.

Com base nessa busca pelos melhores colaboradores, analisar os modelos de gestão da área de recrutamento e seleção, desde as etapas do processo de seleção até as partes que influenciam este processo pode ser uma forma de aperfeiçoar o modelo atual de recrutamento e seleção de colaboradores para os serviços hoteleiros.

A compreensão das influências das partes interessadas nos processos de recrutamento e seleção apenas será possível se considerada a teoria dos *stakeholders*, que está cada vez mais sendo utilizadas por gestores e por pesquisadores, por considerar todas as partes que influenciam ou podem ser influenciadas nos processos. De acordo com Freeman (1984), para entender a influência que os diversos grupos de interesse exercem sobre as estratégias organizacionais, é importante que os gestores identifiquem quem são esses grupos e de que forma os objetivos da empresa influenciam e são influenciados por eles, entendendo as suas expectativas e como estas expectativas podem ser atendidas.

Como os serviços hoteleiros têm em sua essência a prática da hospitalidade, a forma que essa pesquisa estabeleceu para tentar contribuir nos processos de recrutamento e seleção, foi por intermédio da caracterização das atividades dos domínios da hospitalidade, ou seja, a partir de cada domínio da hospitalidade, buscou-se compreender se características individuais podem estar por trás delas e a partir daí encaixá-las dentro dos departamentos de um hotel e dentro das atribuições das funções desses departamentos.

Dessa forma para responder a problemática da pesquisa “Quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?” e compreender as interações entre recrutamento e seleção e seus *stakeholders*, estabeleceu-se como base as obras de Freeman (1984); Freeman et al. (2010); Carrol e Buchholtz (2003); Mitchell, Angle e Wood (1997); Coradini, Sabino e Costa (2010); e Clarkson (1995). Para estabelecer os conceitos dos objetos estudados, as redes hoteleiras, foi utilizada como base as obras de Silveira (2005); Aldrigui (2007); Mullins (2004); Prosério (2007); Petrocchi (2006); Fitzsimmons, J e Fitzsimmons M. (2005); Carlzon (2005); Prahalad e Hamel (2005). Para guiar as questões referentes à hospitalidade foram considerados Gidra e Dias (2004); Lashley

e Morrison (2004); Dias (2002); Brotherton e Wood (2004); Wada (2004); Camargo (2004-2006); e Quadros (2011); e para fazer a relação entre os meios de hospedagem e recrutamento e seleção houve a contribuição de Tanke (2004); Mullins (2004); Willman (1989); Gil (2007); Marras (2000); e Azevedo, Nascimento e Monteiro (2011). Contudo, por intermédio da pesquisa bibliográfica foi possível notar que existe relação entre os temas e a partir dela foi sendo construídas as argumentações da pesquisa.

Após a pesquisa bibliográfica iniciou-se o estudo de casos múltiplos em três redes hoteleiras Brasileiras, que gerenciam unidades de negócios na cidade de São Paulo. Por intermédio do protocolo de estudo de casos múltiplos proposto por Yin (2010), foram realizadas entrevistas com os principais gestores das redes hoteleiras pesquisadas, além da observação direta e pesquisa documental. Por meio da coleta de dados, foi realizada uma análise individual dos casos para em seguida agrupá-los e compará-los entre si. Os dados foram organizados de forma a possibilitar a resposta ao questionamento da pesquisa e testar os pressupostos.

A análise comparativa se iniciou com a identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção, feita por intermédio de um mapa conceitual, pré-estabelecido com onze grupos de *stakeholders*, durante essa etapa verificou-se a existência de quatro grupos selecionados pelos gestores das redes hoteleiras como “alta” ou “média” influência, Governo, Clientes, Funcionários e Concorrência; exceto pelo Governo, todos os outros fazem parte do que Freeman et al (2007) aponta como *stakeholder* primário - os mais importantes para a empresa, sem eles as organizações não sobreviveriam. Além disso, dos onze grupos apresentados, nove foram citados por pelo menos uma rede hoteleira e mais dois grupos foram acrescentados, Centros de Ensino e Sindicatos.

Dando continuidade à análise comparativa, foi questionado aos entrevistados os pontos relacionados à gestão de recrutamento e seleção, momento em que foi possível definir o modelo de gestão das redes hoteleiras, nesse momento Feris (2013) e Castro (2013) informaram que Estanzuela e Transamérica centralizam seu recrutamento e seleção em uma sede corporativa com gestores respondendo pela área, subordinados a uma diretoria ou superintendência; e Vasconcellos (2013) informou que na Travel Inn não existe uma diretoria corporativa de recrutamento e seleção, nesse caso, uma empresa terceira contribui nos processos. Além do modelo de gestão, outros pontos, como etapas de processos e ferramentas utilizadas também fizeram parte da pauta.

Para finalizar a análise comparativa, foi solicitada aos gestores, a caracterização dos domínios da hospitalidade por intermédio de outro mapa conceitual que neste caso

apresentava a eles os domínios da hospitalidade estabelecidos por Lashley e Morrison (2004). Nesse ponto os gestores das três redes hoteleiras consideraram os domínios algo interessante e de aplicação operacional para a área de recrutamento e seleção, segundo Rios (2013), “*os domínios da hospitalidade são de extrema importância tanto para o funcionamento do hotel, como para a satisfação dos hóspedes*”; de acordo com Costa (2013), “*acho que essa separação é bem até bacana, ele faz uma separação pelo o que aquela pessoa, qual a principal atenção daquele colaborador, onde que está focada a atenção daquele colaborador*”; e segundo Giudici (2013), “*o profissional tem que ter o equilíbrio mesmo, (...) a visão de atender bem, (...) motivar as suas equipes, atender, sorrir aqui na recepção, ser um bom relações públicas com os clientes, (...), e também ser aí uma questão estratégica nas questões financeiras*”.

Com o intuito de responder a problemática da pesquisa, “Quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?”, o ponto de partida desse estudo, a pesquisa iniciou com investigações preliminares e produção científica sobre o tema proposto. A partir desse estudo e maior conhecimento sobre o assunto, foi possível levantar os pressupostos: “os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade”; “as etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos”; e “a área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos stakeholders das redes hoteleiras”.

Por intermédio da pesquisa documental, de observações e das entrevistas com gestores das redes hoteleiras, foi possível desenvolver argumentos que colaboraram para melhor compreender a gestão com os *stakeholders* de recrutamento e seleção em organizações hoteleiras, para testar os pressupostos e responder a questão de investigação.

Conforme já apresentados nos item 3.6.1 – *Stakeholders* o pressuposto “a área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos stakeholders das redes hoteleiras”, foi refutado, já que a área de recrutamento e seleção considera que existem impactos das contratações nos stakeholders das redes hoteleiras.

Os outros dois pressupostos, “os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade”; e “as etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos”, foram confirmados, conforme já apresentado no item 3.6.3 – Domínios da Hospitalidade, já que os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade, entre outras características também; e as etapas de seleção consideram as

características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos, entre outras características também.

Além dos pressupostos, para responder a questão da pesquisa, “Quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?”, foi necessário reunir ações e comportamentos que os gestores citaram como parte integrante de cada domínio e traduzi-los em características.

No domínio privado foram listados os seguintes pontos que podem ser considerados no processo de recrutamento e seleção: atenção aos detalhes, entrar no mundo dos hóspedes, necessidades básicas, organizado, atenção ao atendimento; isso porque Orso (2012) fez as seguintes afirmações, *“as camareiras, por exemplo, elas podem ter esse contato com o cliente, por participar do dia-a-dia do cliente, às vezes ela não sabe nem quem o cliente é, mas ela tem acesso à intimidade dele efetivamente.”*; Rios (2013) fez os seguintes apontamentos, *“domínio privado, com uma arrumação e limpeza impecável, uma boa manutenção dos apartamentos e áreas comuns entre outras, impactam diretamente na satisfação do hóspede, neste caso precisamos de pessoas com um olhar crítico muito apurado”*; e Castro (2013) argumentou que *“o funcionário de manutenção tem que ser tão cordial quanto à arrumadeira porque às vezes no quarto é chamado alguém da manutenção e o hóspede está lá”*.

Já no domínio social foram listados os seguintes pontos que também podem ser considerados no processo de recrutamento e seleção: acolhimento do hóspede, imagem de serviço hoteleiro, pró-ativo, alegria e cordialidade; como justificativa, Vasconcellos (2013) apontou que, *“o pessoal que está no “front” próximo do cliente, todos eles tem um perfil específico para aquilo, o do “front” tem que ser uma pessoa mais desinibida”*; e Feris (2013) citou que *“A recepção no momento do atendimento, de fazer com que ele se sinta acolhido no hotel, ou então o restaurante também prestando um bom atendimento à mesa.”*

No último domínio, o comercial, foram listados os seguintes pontos que podem ser considerados no processo de recrutamento e seleção: qualidade e custo baixo, gestão de números e organização e prazos; Orso (2012) citou que, *“o administrativo vai ficar muito focado no número”*; e Rios (2013) apontou que, *“No domínio comercial, já que lidam diretamente com os investidores, proprietários, e setores financeiros dos clientes do hotel, precisamos de pessoas mais lógicas.”*

A partir desses argumentos, podem-se compreender algumas características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção pelas três redes hoteleiras, o que responde à problemática da pesquisa.

Após a problemática, foi estabelecido o objetivo geral da pesquisa, “Os processos utilizados em recrutamento e seleção estabelecem características dos domínios da hospitalidade”, que segundo as entrevistas coletadas, pode ser alcançado, de acordo com Orso (2012), os processos usados “*nos ajudam a qualificar isso, a localizar isso nas pessoas*”. Dentre as etapas que cada rede segue, foi possível estabelecer um exemplo padrão formado por: abertura da vaga, divulgação, triagem, agendamento entrevistas, entrevista individual, referências e entrevista hotel; etapas similares a apresentadas por Tanke (2004), Mullins (2004) e Tachizawa (2001), todas apresentadas no Capítulo 2, item 2.3 - Recrutamento e Seleção.

Além do objetivo geral estabelecido e alcançado, objetivos específicos também fazem parte da estrutura da pesquisa, o primeiro objetivo específico “Observar a dinâmica do processo de recrutamento e seleção das redes hoteleiras”; foi alcançado por intermédio de duas vias, a primeira, a partir da observação direta da rotina de recrutamento e seleção feita na Estanplaza e a segunda por meio das entrevistas com os gestores da Transamérica e Travel Inn, que descreveram todas as etapas tanto de recrutamento quanto de seleção dos candidatos.

De acordo com Rios (2013), a dinâmica do processo de recrutamento e seleção na Travel Inn passa pelas seguintes fases:

“Quando abrimos uma vaga temos dois tipos de trabalhos diferentes, primeiro dentro da unidade, verificando a possibilidade de uma promoção. Caso não seja possível, os gerentes se comunicam avisando sobre a vaga em aberto, para possibilitar que o gerente de alguma unidade possa indicar um funcionário que mereça uma promoção e que muitas vezes não teria essa chance no empreendimento em que está contratado. Se não conseguimos internamente, solicitamos indicações de pessoas que possam suprir a vaga em aberto, e se essas alternativas não surtirem resultado, procuramos no mercado através do site da Travel Inn, sites como a Catho, anúncios em faculdades, aviso da vaga ao sindicato, entre outras formas que não me lembro agora.” (RIOS, 2013)

Na rede Hotéis Transamérica, Silva (2013), definiu que o recrutamento e seleção passa pelas seguintes etapas:

“a gente vai verificar o que nós temos no nosso banco, (...) nós vamos divulgar nos sites, vamos fazer o contato, verificar já por telefone, e a gente faz um triagem verificando se a pessoa ela tem os requisitos pelo menos mínimos necessários para que ela possa participar, ela vem até aqui nós fazemos a entrevista, uma entrevista bem detalhada que é a entrevista psicológica mesmo, então a gente vai levantar a vida profissional, os motivos das saídas das empresas, o que ele fez nas empresas, o que ele espera da nossa o que ele vai fazer para contribuir. A parte familiar também, o relacionamento dele com a sociedade, com os amigos, a formação, e aí nós vamos investigando para ver se o candidato ele tem a condição psicológica neste primeiro momento. Dependendo do cargo ele vai fazer um teste prático na área, (...) Então neste momento do teste prático as

chefias vão identificar se ele tem habilidade para aquela atividade, para aquela função, vai somar com a nossa avaliação, e outros cargos dependendo da área ele passa por outros testes, que seriam testes psicotécnicos mesmo que a gente utiliza os cargos de gestão, liderança, segurança eles fazem a grafologia” (SILVA, 2013)

O segundo objetivo específico estabelecido e alcançado foi “Analisar o conteúdo relacionado aos domínios da hospitalidade nas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção”, as mesmas que já foram identificadas no objetivo geral. De acordo com Orso (2012), as ferramentas utilizadas pela Estanzplaza são “*redação, (...), o Palográfico, o Teste de Atenção Concentrada e o Disc*”, todos apresentados nos apêndices B, C e D. Ainda segundo Orso (2012), cada um desses testes tem como objetivo identificar características essenciais para o sucesso do colaborador na função e “*nos ajudam a qualificar isso, a localizar isso nas pessoas*”.

Na rede Hotéis Transamérica, Castro (2013), aponta que após a abertura da vaga, o candidato passa por “*entrevistas, tem testes psicológicos, tem teste de avaliação grafológica, tem a parte técnica, tem o inglês falado, escrito, (...) e tudo isso é desenvolvido internamente na equipe de recrutamento e seleção, mas passam sim por vários testes*”, a partir da análise desses testes os analistas de recrutamento e seleção conseguem estabelecer um laudo com aprovando ou não o candidato.

Segundo Vasconcellos (2013), gestora da Travel Inn, a rede utiliza “*testes psicológicos que vai depender também do nível do pessoal*”, Rios (2013), também citou “*as fichas cadastrais, a redação, a avaliação da chefia direta, a avaliação da gerência geral*”, como ferramentas para análise do perfil comportamental dos candidatos.

Com base nos apontamentos de Andrade (2013), as empresas que prestam o serviço de recrutamento e seleção para redes hoteleiras também utilizam “*teste comportamental de liderança baseado em comportamentos, (...) a ferramenta do Quantum, ou com o próprio Disc*”, para determinar a continuidade dos candidatos no processo.

O terceiro objetivo específico estabelecido e alcançado foi “Conhecer os *stakeholders* dessa área” (Recrutamento e Seleção), conforme já apresentado anteriormente, Freeman (1984, p. VI) aponta que *stakeholders* são “diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização”, por intermédio da entrevista com os gestores das redes hoteleiras foi possível conhecer esses *stakeholders* e também dividi-los em grupos de maior ou menor influência, assim como Freeman et al (2007), também dividiu, os *stakeholders* em primários, os considerados mais importantes para a empresa, sem eles as organizações não sobreviveriam; e os considerados *stakeholders* secundários, aqueles que

podem influenciar e afetar o desempenho das operações da empresa, mas não são vitais para sua existência.

Na Estanzplaza Hotels, Feris (2013), Orso (2012) e Costa (2013), estabeleceram os seguintes *stakeholders* como mais influentes, Governo, Comunidade Local, Clientes, Funcionários, Concorrência, Mídia, Centros de Ensino, Sindicatos. Os gestores Giudici (2013), Silva (2013), Castro (2013), da rede Hotéis Transamérica listaram o Governo, Proprietários, Clientes, Funcionários, Concorrência, Mídia, Centros de Ensino e Sindicatos, como os mais influentes e na Travel Inn Hotéis, Vasconcellos (2013) e Rios (2013) indicaram o Governo, Comunidade Local, Proprietários, Clientes, Fornecedores, Grupos de Interesses Especiais, Funcionários e Concorrência como mais influentes.

A partir da união dos dados coletados nas três redes hoteleiras com a vivência prática da área de R&S do pesquisador, foi possível notar que tanto a Estanzplaza quanto a Transamérica possuem um cuidado maior no recrutamento e seleção dos candidatos, isso porque as políticas e processos estão centralizados em uma área que trabalha sob a luz da visão e missão das empresas, já no caso da Travel Inn, por não ter uma área de recrutamento e seleção centralizada, demonstrou indícios de ter esse processo mais solto, o que pode diminuir o número de acertos nas contratações.

Portanto a partir dos dados levantados, algumas das utilizações possíveis das constatações dessa pesquisa é a inclusão de comportamentos e características área nas descrições de cargos, a utilização de testes com fundamentos na psicologia no maior número de funções possíveis e a implantação de laudos comportamentais para os candidatos aprovados para acompanhamento durante o período deles na empresa.

Buscou-se apresentar nesse trabalho, por meio da revisão bibliográfica e da investigação empírica, implicações que envolvessem maior conhecimento sobre o tema abordado. No entanto, durante o processo de construção da pesquisa, foi possível notar que novos caminhos poderiam ter sido traçados, a partir dos novos questionamentos que foram surgindo, dentre eles: a diferença entre as descrições de cargos para as mesmas funções entre as redes hoteleiras, a utilização dos questionários respondidos pelos hóspedes como ferramenta de avaliação dos colaboradores e o desenvolvimento das características dos domínios da hospitalidade após a contratação dos colaboradores. Nesse estudo foram entrevistados os principais gestores que estão ligados a área de recrutamento e seleção, para aprimoramento e plenitude desse estudo seria prudente a investigação com um número maior de entrevistados do mesmo grupo e ampliação dos grupos pesquisados, tais como os colaboradores, comunidade local e centros de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRIGUI, M. **Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007.

ANGELI, A. C.; LAGE, M. R.. **Renovação na Hotelaria como Solução para Hotéis Independentes**. In: VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, São Paulo, SP, Brasil, 2011. **Anais**. São Paulo, 2011.

AVENA, B. M.. **Turismo, educação e acolhimento de qualidade: transformação de hostis e hospes em Ilhéus**. 2002. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Ilhéus, 2002.

AZEVEDO, M. P.; NASCIMENTO, W. C.; MONTEIRO, M. C.. A gestão de pessoas: um modelo diferencial nas organizações. In: XVIII SIMPEP Simpósio de engenharia de produção, São Paulo, Bauru, 2011. **Anais...**Bauru, 2011

BNDES. **Qualidade na hotelaria: o papel de recursos humanos**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is23.pdf> Acesso em: 15 de jul. de 2012.

BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2001.

BROHERTON, B.; WOOD, R. C.. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: C. LASHLEY; A. MORRISON. **Em busca da hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004. p. 191-222.

BROTHERTON, B.. *Defining hospitality tourism and leisure: perspectives, problems and implications*. In: *Proceeding os IAHMS Atutumnn Symposium. The Queen's College*, Glasgow. Glasgow, 1989.

CAMARGO, L. O.. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L.. Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico. **Revista Hospitalidade**, v. Nº 2, 2006, p. 11-28.

CARLZON, J.. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K.. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Austrália: Thomson South Western, 2003.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. P.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CLARKSON, M. B.. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. **Academy of Management Review**, vol. 20, nº1 (Jan, 1995), p.92-117.

CORADINI, C., SABINO, M. d. S.; COSTA, B. K.. Teoria dos *Stakeholders*: Estudo da Arte Produzido no Brasil. In: **XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP**. São Paulo: SEMEAD, 2010.

COSTA, T. R.; FISCHER, A. L. **e-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de recursos humanos**. TCC de administração da Universidade de São Paulo, 2002.

DENCKER, A.; DA VIA, S.. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001

DIAS, C. M.. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

ESTANPLAZA, H.. **Estanplaza Hotels – Grupo Estanplaza**. Disponível em: <<http://www.estanplaza.com.br/grupo-estanplaza/>>. Acesso em: 04 ago. 2012.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.. **Administração de serviços: operações estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREEMAN, R.. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Minnesota: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.; REED, D. L.. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*, 1983, p.93-94.

FREEMAN, R.; HARRISON, J.; WICKS, A.. *Managing for stakeholders: survival reputation*. New Haven and London: Yale University Press, 2007.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GIDRA, G.; DIAS, C. M.. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In: A. d. (Coord.). **Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 119-136.

GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, A. M.; SALAZAR, V. S.; LEITE, Y. V.. Hotelaria de Luxo: como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias. In: XVIII SIMPEP Simpósio de engenharia de produção, São Paulo, Bauru, 2011. **Anais...Bauru**, 2011.

GONÇALVES, P. C.; BOAVENTURA, J. M.; COSTA, B. K.; MARQUES, F. M.. Análise de *stakeholders*: um estudo no setor hospitalar do Estado de São Paulo. In: X SEMEAD - Seminários em Administração, FEA-USP, São Paulo, 2007. **Anais..São Paulo**, 2007.

GRINOVER, L.. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: C. M. DIAS. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

GUERRIER, Y.. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

JONES, J. W.. **Virtual HR**. Crisp Publications. California, 1998.

JONES LANG LASALLE HOTELS. **Jones Lang Lasalle Hotels**. Disponível em Jones Lang Lasalle *Hotels*: http://www.joneslanglasalle.com.br/ResearchLevel1/Brazil_in_Numbers_2010_FINAL.pdf. Acesso em 30 de mai. de 2011.

KING, C. A.. *What is Hospitality? Journal of Hospitality Management*, 1995, p. 230.

LASHLEY, C; MORRISON, A.. **Em busca da Hospitalidade - Perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C. . **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LOCKWOOD, A.; JONES, P.. Administração das operações de hospitalidade. In: C. LASHLEY; A. MORRISON. **Em busca da hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004, p. 223-250.

MARINO, J. E.. **Investimentos no Brasil: Hotéis e Resorts**. São Paulo: BSH Travel Research, 2011.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEDLIK, S.; INGRAM, H.. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MATOS, J. F.; **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Lisboa: ISCTE Business School, 2008.

MENDONÇA, C. **Número de lançamentos de conjuntos comerciais em SP aumenta mais de 17%**. Disponível em InfoMoney: <http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2029586>. Acesso em 24 de Ago. de 2011.

MITCHELL, R.; AGLE, D. J.; WOOD, B. R.. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, jun, 1997, p. 853-886.

MULLINS, L. J.. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OMT, O. M. **International tourism to continue robust growth in 2013**. Disponível em OMT: <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-01-28/international-tourism-continue-robust-growth-2013>. Acessado em 07 de Abr. de 2013.

PALHARINI, F. A. et al.. **Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências**. **Cadernos do ICHF Instituto de ciências humanas e filosofia**, UFF, Rio de Janeiro, Niterói, 2011.

PETROCCHI, M.. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PLATUM. PLATUM 2011-2014. **Plano de Turismo Municipal**. São Paulo: São Paulo Turismo, 2010.

POWERS, T.; BARROWS, C. W.. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

QUADROS, A. H.. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VIII, n.1, jan-jun 2011, p. 43-57.

RIBEIRO, A. L.. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANSIVIERO, S.; DIAS, C. M. M.. Hotelaria e Acessibilidade. **Revista Turismo – Visão e Ação**, vol. 7, Nº 3, 2005, p. 439-453.

SÃO PAULO TURISMO - SPTURIS. **Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo®. Cidade de São Paulo - Boletins Semestrais. SPTuris**. São Paulo: 2009 e 2010,2011

SENDER, G.; FLECK, D. L.. Folga Organizacional e Gestão de *Stakeholders*: um estudo em bancos brasileiros. In: ENANPAD, Paraná, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba, 2004.

SILVEIRA, E. S.. Hospitalidade: notas conceituais, antropológicas e históricas. In: R. DIAS; M. A. PIMENTA. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 127-148.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. A.. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

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

TELFER, E.. **Food for Thought: Philosophy and Food**. London: Routledge, 1996.

TRANSAMÉRICA, H.. **Hotéis Transamérica**. Disponível em: < <http://www.travelinn.com.br/2009/rede-hoteis.asp> > Acesso em: 25 de jan. de 2013.

TRAVEL INN, H.. **Travel Inn Hotéis**. Disponível em: < http://www.transamericagroup.com.br/br/empresa_thg.aspx > Acesso em: 25 de janeiro de 2013.

WADA, E. K.. Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. In: IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, São Paulo, SP, Brasil. **Anais..**São Paulo, 2007.

WADA, E. K.. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia? In: C. M. Dias. **Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 137-166.

WIILMAN, P.. *Human Resources in UK Hotels*. In: P. JONES. **Management in Service Industries**. Pitman, 1989, p.210.

WOOD, D. J.. **Business and society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Com base no trabalho de Yin (2005, p. 92-102), a presente pesquisa estabeleceu o seguinte protocolo para sua realização:

Visão Geral da Pesquisa

Esta pesquisa buscou entender as opiniões de pessoas envolvidas com três redes hoteleiras nacionais, com empreendimentos na cidade de São Paulo, focadas no mesmo segmento (*business*) e por gerenciarem meios de hospedagem com o mesmo conceito (condo-hotel) – Superintendentes e Gerentes de RH, Gerentes de R&S e Gerentes de Hotéis. Os dados das empresas disponíveis na Internet foram uma das fontes para a formação do conhecimento sobre as empresas: *sites* das próprias organizações, artigos científicos que tenham alguma dessas empresas como objeto de estudo, *press releases*, textos publicitários e artigos de jornais.

O contexto da pesquisa se deu pelo fato de que seu autor é gestor desenvolvimento em recursos humanos e atua no segmento *business* da hotelaria há 10 anos, em uma das redes que foi objeto dessa pesquisa. Como nos últimos 2 anos, o autor está atuando na área de recursos humanos e o fato de recrutar e selecionar pessoas com o perfil da área tem intrigando tanto ele quanto sua organização, a gestão dos domínios da hospitalidade e dos *stakeholders* em recrutamento e seleção, se encaixou perfeitamente com uma necessidade mercadológica e acadêmica, já que durante o pré-projeto dessa pesquisa, não foram encontrados muitos artigos e trabalhos sobre o tema.

Esta pesquisa tem como objetivo de, com base no conceito dos domínios da hospitalidade, estudar quais são as características analisadas pelas redes hoteleiras no momento de recrutar e selecionar seus futuros colaboradores, a partir disso, correlacionar esses pontos com as características dos domínios, com isso, determinar uma tendência de comportamentos por domínios e áreas que possam contribuir para a gestão de recrutamento e seleção.

Além do objetivo geral de compreender se os processos utilizados em recrutamento e seleção estabelecem características dos domínios da hospitalidade, a pesquisa também buscou analisar se a área de recrutamento e seleção faz gestão de seus *stakeholders*, com isso, a compreensão da Teoria dos *Stakeholders* foi condição de embasamento conceitual. Dessa forma, as empresas que fizeram parte do estudo de casos múltiplos foram selecionadas

levando-se em consideração o ramo de atividade (hotéis), sua nacionalidade (brasileiras), seu segmento de atividade (*business*) e conceito de hospedagem (condo-hotel):

Estanplaza Hotels - empresa do grupo Concivil-Estanplaza, com sede na cidade de São Paulo, que atua em incorporações imobiliárias e opera hospedagem por intermédio da administração de 2.000 apartamentos, divididos em 12 empreendimentos e 2 redes, todos na cidade de São Paulo, Estanplaza Hotels – administradora hoteleira que conta com 7 hotéis; e a Estanconfor administradora condominial de edifícios residenciais que conta com 5 residenciais.

Hotéis Transamérica - faz parte do Grupo Alfa, com sede na cidade de São Paulo, que atua na administração de instituições financeiras e não-financeiras, dentre elas o teatro Alfa, do centro de convenções Transamérica e dos hotéis Transamérica, por intermédio do Transamérica Hospitality Group. O grupo atualmente administra mais de 3.800 apartamentos, divididos em 20 empreendimentos localizados nas cidades de São Paulo, Comandatuba, Sorocaba, Jundiaí, Rio de Janeiro, Curitiba, Vila Velha e Recife.

Travel Inn Hotéis - o grupo possui 20 hotéis, 7 na cidade de São Paulo e 12 distribuídos entre os estados de São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia, além de um hotel em Buenos Aires na Argentina. A rede entende que seus diferenciais estão ligados aos serviços de qualidade, atendimento diferenciado e preços justos aos clientes, cujo principal perfil é formado por executivos que viajam a trabalho.

Estabeleceu-se como parâmetro que todas as redes hoteleiras pesquisadas deveriam ter operação de hotéis no segmento *business* na cidade de São Paulo, embora a Transamérica e a Travel Inn operarem hotéis em outras cidades e países, pela importância desse segmento para cidade e para o País, além de ser um mercado de grande concorrência.

De forma geral, espera-se que por intermédio dessa pesquisa seja possível compreender se existem pontos de melhoria no processo de recrutamento e seleção das redes hoteleiras, com base nos domínios da hospitalidade, e mapear quais são os *stakeholders* com maior e menor influência na área.

Procedimentos de Campo

Por abranger o estudo dos *stakeholders*, a pesquisa buscou compreender a influência desses *stakeholders* na área de recrutamento e seleção das redes hoteleiras, a pesquisa investigou três grupos distintos, (1) os responsáveis pelas áreas de operação ou recursos humanos, definidores das estratégias de recrutamento e seleção, (2) os responsáveis por recrutamento e seleção, executores dessas estratégias de recrutamento e seleção, (3) os

responsáveis por empreendimentos, executores dessas estratégias de recrutamento e seleção e receptores finais dos candidatos.

O acesso a estes grupos de entrevistados se deu por amostragem autogerada, as entrevistas foram aplicadas pessoalmente no ambiente de trabalho de cada um dos indivíduos participantes da amostra. Tratando-se de uma amostragem autogerada, os indivíduos que formaram o primeiro grupo de entrevistados contribuíram para a indicação (e a geração da amostra) dos indivíduos do segundo grupo e estes ajudaram na formar o terceiro.

A partir desse processo, o grupo 1 serviu de base para toda a pesquisa. Esse grupo é formado pelos responsáveis estratégicos da operação ou recursos humanos das organizações: no caso da Estanzuela Hotels, o contato foi o Superintendente Operacional, responsável pela estratégia operacional e de recursos humanos da rede; no caso dos Hotéis Transamérica, o contato foi a Gerente de Recursos Humanos, responsável pela estratégia de recursos humanos da rede; na rede Travel Inn Hotéis, o contato foi a Gerente Geral e Representante de Recursos Humanos da rede no FOHB, apoiadora na estratégia de recursos humanos da rede.

Os primeiros contatos com o grupo 1 foram feitos por telefone e *e-mail*, já que as pessoas eram conhecidas pelo autor da pesquisa, por já terem trabalhado juntos, ou serem colegas de faculdade. Antes de estabelecer as redes Estanzuela, Transamérica e Travel Inn, como objetos de pesquisa, o autor, buscou contato de outras duas redes hoteleiras, porém não houve sucesso na solicitação das entrevistas, por essa razão é importante que existam outras formas de buscar contatos, seja através de *networking* ou indicações de terceiros.

Ultrapassada essa etapa (ou seja, estabelecido o primeiro contato) e agendadas as reuniões, o pesquisador enviou por *e-mail* o Termo de autorização para utilização de imagem, voz e nome da empresa (Apêndice 5) a cada um dos entrevistados, foi até o local determinado para a entrevista, realizou sua tarefa e recolheu o Termo preenchido e assinado; as entrevistas foram gravadas, para posterior transcrição.

Ao final das entrevistas com esse grupo, o pesquisador solicitou aos entrevistados que lhe indicassem um nome para a formação do segundo grupo de pesquisa. Esse grupo foi formado por executivos das organizações responsáveis por recrutamento e seleção, executores das estratégias de recrutamento e seleção estabelecidas pelo grupo 1. No caso da Estanzuela Hotels, este papel foi preenchido pelo Gerente de Recrutamento e Seleção, no caso dos Hotéis Transamérica, este papel foi preenchido pela Coordenadora de Recrutamento e Seleção, e no caso da Travel Inn Hotéis, foi indicada Gestora da empresa parceira que faz recrutamento e seleção para a rede. Independente da estrutura organizacional encontrada, o principal aspecto

determinante para a formação desse grupo foi a questão de executar as estratégias estabelecidas pelo grupo 1.

Como no caso anterior, o primeiro contato com o grupo 2 foi feito por telefone e *e-mail*. Os procedimentos também foram os mesmos: envio de Termo de autorização para utilização de imagem, voz e nome da empresa, agendamento de reunião, presença do entrevistador no local determinado pelo entrevistado, gravação, recolhimento do Termo, e indicação de entrevistado para formação do grupo 3.

O grupo 3 foi formado por gestores de empreendimentos, executores das estratégias de recrutamento e seleção, e receptores de candidatos aprovados pela área. No caso das três redes, este papel foi preenchido por Gerentes Gerais. Os procedimentos de contato seguiram a mesma ordem adotada para os grupos 1 e 2, porém ao final da entrevista não foi necessária a indicações de nenhum outro grupo.

Questões do Estudo de Caso e Guia para o Relatório

Como já foi observado, o grupo (1) é formado pelos responsáveis pelas áreas de operação ou recursos humanos, o grupo (2) pelos responsáveis por recrutamento e seleção e o grupo (3) pelos responsáveis por empreendimentos. O nome e/ou o cargo dos entrevistados foi usado na pesquisa apenas com sua aprovação, por intermédio do Termo de autorização para utilização de imagem, voz.

Antes da construção do questionário, foi necessário estabelecer o Mapa Conceitual dos *Stakeholders* (Apêndice 2) e o Mapa Conceitual dos Domínios da Hospitalidade (Apêndice 3), duas ferramentas que junto ao questionários do Estudo de Caso Múltiplos, possuem como objetivo viabilizar a união entre os conceitos teóricos de *stakeholders*, domínios da hospitalidade, serviços hoteleiros e recrutamento e seleção, e as práticas de mercado executadas pelas redes hoteleiras. O esqueleto do questionário levantou as seguintes questões:

- Informações do Respondente: nome, formação acadêmica, função na empresa, tempo na função, principais atribuições;
- Dados da rede hoteleira e/ou hotel: nome da rede, número hotéis no Brasil, número de hotéis em São Paulo, números de apartamentos, números de funcionários, ocupação médio, outros índices que o entrevistado considere importante;
- Identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção: identificação espontânea de quatro grupos de *stakeholders*, justificativa da escolha, apresentação do mapa conceitual dos *stakeholders*, classificação de 11 grupos

segundo sua relevância, levantamento das estratégias de gestão com esses *stakeholders*;

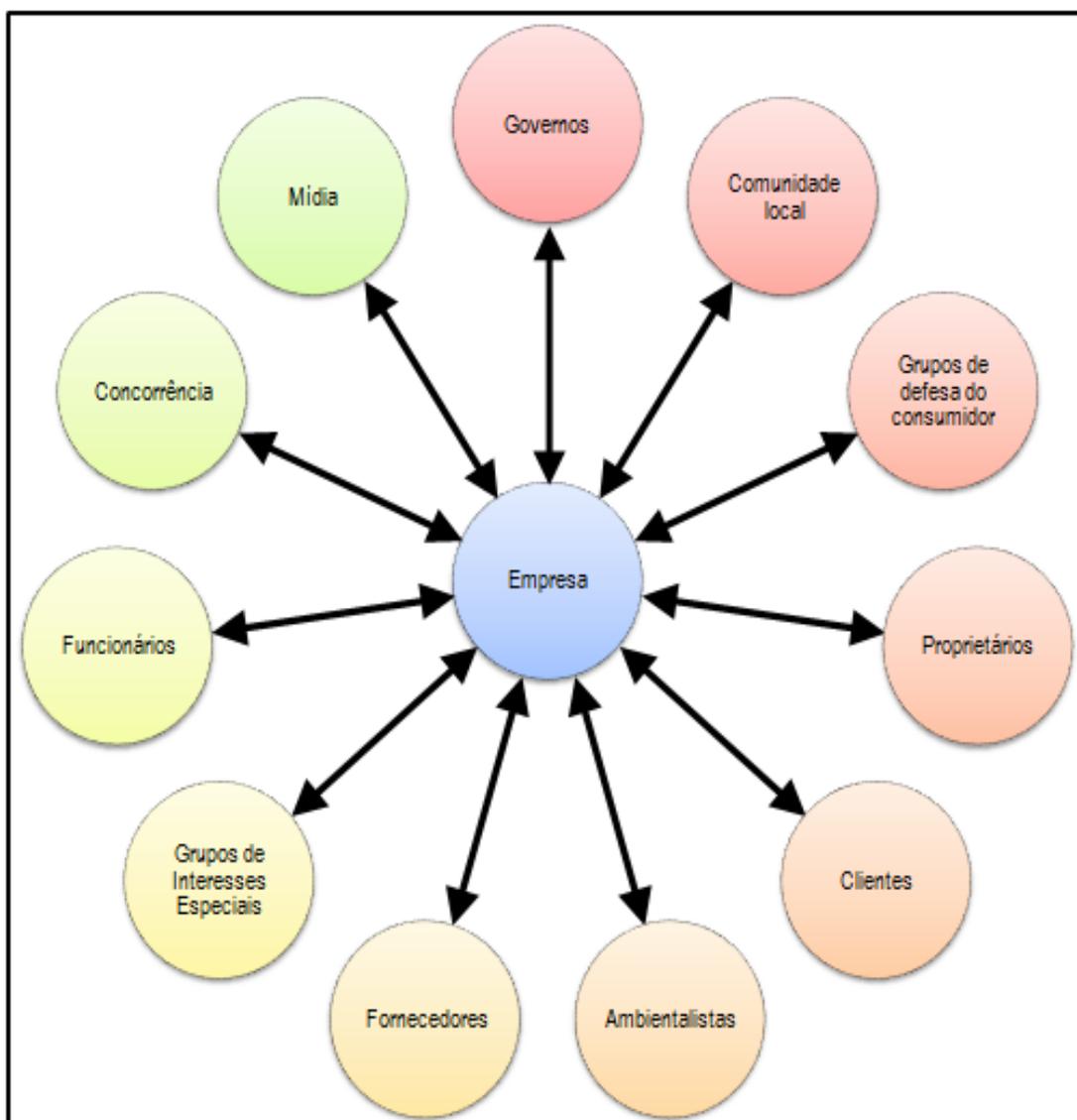
- Identificação da área Recrutamento e Seleção: reconhecimento da área de recrutamento e seleção (centralizado ou por hotel), identificação dos meios de divulgação das vagas, das etapas para seleção de candidatos e das ferramentas para avaliação dos candidatos;
- Caracterização dos domínios da hospitalidade: apresentação do mapa conceitual dos domínios da hospitalidade, identificação das áreas dentro dos domínios, identificação das características dos domínios, levantamento da correlação entre as características e as ferramentas de avaliação dos candidatos.

Cada entrevista durou em média 40 minutos, que foram transcritas em 10 páginas aproximadamente, com esse material foi possível correlacionar as práticas de mercado com os conceitos teóricos apresentados anteriormente.

APÊNDICE 2 – CONCEITO E MAPA DOS *STAKEHOLDERS*

Segundo Freeman (1984, p. VI), *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa”.

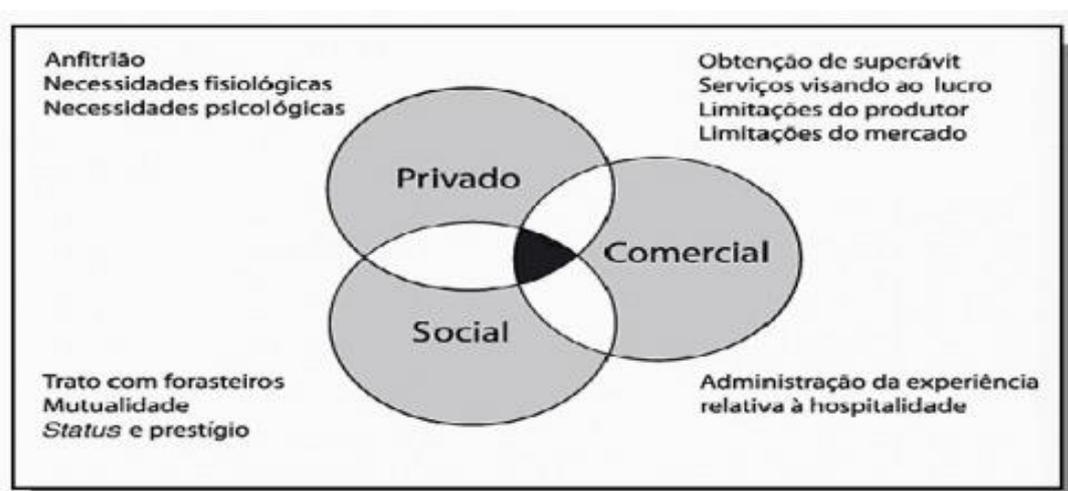
Abaixo seguem os *stakeholders* apontados por Freeman (1984) para uma hipotética empresa. O(A) senhor(a) substituiria ou acrescentaria outros *stakeholders* de recrutamento e seleção? Quais?



Fonte: adaptado de Freeman (1984).

APÊNDICE 3 – CONCEITO E MAPA DOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE

Segundo Lashley e Morrison (2003), a hospitalidade pode ser analisada por intermédio de três domínios, social, privado e comercial, conforme figura abaixo.



Fonte: Lashley e Morrison (2003)

Wada (2007) exemplifica os domínios da seguinte forma aplicada aos hotéis:

“Ao observar um hotel em funcionamento, nota-se que há atividades onde as características do domínio privado são essenciais, tais como todos os serviços operacionais de *back of the* – camareiras, funcionários da manutenção, da cozinha, de segurança; há outras que realçam o domínio social, em especial no *front of the house* – recepcionistas, porteiros, mensageiros, *maîtres*, *garçons*, coordenadores de eventos, monitores de recreação, equipes comerciais; aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, *marketing*, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade.” (Wada, 2007, p. 12).

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Respondente

- Nome;
- Formação acadêmica;
- Função na empresa;
- Tempo na função;
- Principais atribuições.

Hotel

- Rede / nº hotéis / Brasil / São Paulo;
- Nº de aptos / nº de funcionários;
- Ocupação média / outros índices;

Identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção

- Identificação espontânea de quatro grupos;
- Justificativa da escolha;
- Classificação de 11 grupos segundo sua relevância (quadro de referência);
- Quais os aspectos são identificados / estratégias;

Gestão de Recrutamento e Seleção

- Reconhecimento da área de recrutamento e seleção (centralizado ou por hotel);
- Meios de divulgação das vagas;
- Etapas para seleção de candidatos;
- Ferramentas para avaliação dos candidatos;

Caracterização dos domínios da hospitalidade

- Apresentação dos domínios da hospitalidade;
- Identificação das áreas dentro dos domínios;
- Identificação das características dos domínios;
- Correlação entre as características e as ferramentas de avaliação dos candidatos.

APÊNDICE 5 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, VOZ E NOME DA EMPRESA

Exmo(a) senhor(a) ABEL FEUS,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanplaza, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 29 de Janeiro de 2013.

Assinatura

Nome do Entrevistado:	ABEL FEUS JR.
RG:	23 98 66 89-7
E-mail:	SUPERINTENDENCIA.OPERACIONAL@ESTANPLAZA.COM.BR

Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) FABIANO JOSÉ,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanplaza, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 10 de DEZEMBRO de 2012.

Assinatura

Nome do Entrevistado:	FABIANO JOSÉ JOSÉ
RG:	25.068.972-8
E-mail:	GENENCIA.RECRUTAMENTO@ESTANPLAZA.COM.BR

Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) Marco Aurélio,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

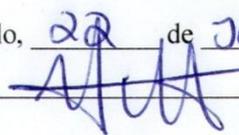
Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanzaplaça, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 22 de JANEIRO de 2013

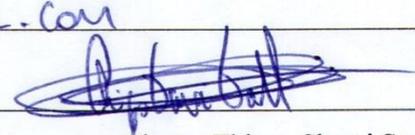


Assinatura

Nome do Entrevistado: MARCO AURÉLIO LOPES COSTA

RG: 27122794-1

E-mail: MALCAJAX@GMAIL.COM



Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) VERA LUCIA,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanplaza, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 29 de fevereiro de 2012.

Thiago Sbarai Santos Alves
Assinatura

Nome do Entrevistado:	VERA LUCIA LORES CASTRO
RG:	18.612.237
E-mail:	veralucia@transamerica.com.br

Thiago Sbarai Santos Alves
Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) FÁVIA FERREIRA DA SILVA

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanzplaza, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 24 de JANEIRO de 2013.

Thiago Sbarai Santos Alves

Assinatura

Nome do Entrevistado:	<u>FÁVIA FERREIRA DA SILVA</u>
RG:	<u>18303039</u>
E-mail:	<u>SFAVIA@TRANSAMERICA.COM.BR</u>

Thiago Sbarai Santos Alves

Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) CHARLES GIUDICI,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

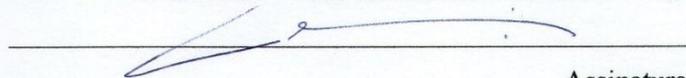
Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanzplaza, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

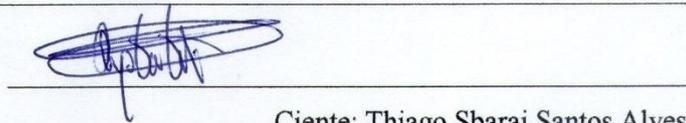
Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 24 de JANEIRO de 2013



Assinatura

Nome do Entrevistado:	CHARLES GIUDICI
RG:	11 718 612
E-mail:	gcharles@housamerica.com.br



Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) RIANNE VASCONCELLOS,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanplaza, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 24 de JANEIRO de 2013.

Assinatura

Nome do Entrevistado:	RIANNE VASCONCELLOS
RG:	MG. - 6.002.858
E-mail:	ger-ibiraquera@travelinn.com.br

Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) Barbara Ros

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

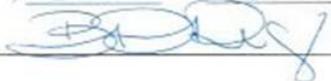
Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanzapla, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

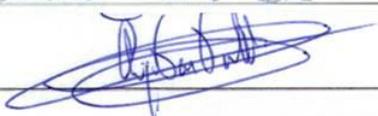
Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 31 de Janeiro de 2013.



Assinatura

Nome do Entrevistado:	<u>Barbara Dvorzak Silva Ros</u>
RG:	<u>34.258.470-4</u>
E-mail:	<u>GER-PA@TRAVELINN.COM.BR</u>



Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

Exmo(a) senhor(a) Nathia Cavallaro,

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é Thiago Sbarai Santos Alves, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção. Estudo de caso Estanzapla, Transamérica e Travel Inn, visando à obtenção do título de mestre, sob orientação da Prof. Dr^a. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista dever ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a) autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o(a) senhor(a) pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o(a) senhor(a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

São Paulo, 31 de Janeiro de 2013.

Assinatura

Nome do Entrevistado: Nathia Cavallaro de Andrade
RG:22.566.571-2
E-mail:cnathia@hotmail.com

Ciente: Thiago Sbarai Santos Alves

ANEXO A – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevista realizada no dia 29 de janeiro de 2013 com o Sr. Abel Feris, Gerente Geral do Gran Estanplaza e Superintendente Operacional da rede Estanplaza, no Gran Estanplaza.

Thiago: Boa tarde Abel, tudo bom?

Sr. Abel: Tudo ótimo.

Thiago: Então para a gente começar o roteiro da entrevista eu vou precisar pegar umas informações pessoais, qual o seu nome completo?

Sr. Abel: Abel Feris Junior.

Thiago: E qual sua formação?

Sr. Abel: Formado em administração hoteleira.

Thiago: Aonde?

Sr. Abel: Universidade São Marcos.

Thiago: Qual sua função hoje na empresa?

Sr. Fabiano: Eu tenho a função de Superintendente Operacional e Gerente Geral do Gran Estanplaza.

Thiago: E há quanto tempo você está na função de Superintendente?

Sr. Abel: Há seis meses.

Thiago: E Gerente do Gran Estanplaza?

Sr. Abel: Também o mesmo período. Porém na rede trabalha há seis anos, dois anos gerenciando o Funchal, mais dois anos e meio gerenciando o Estanplaza International e agora aqui no Gran.

Thiago: Focando a sua função, o seu cargo de Superintendente Operacional, quais são as suas principais atribuições nesse cargo?

Sr. Abel: As principais atribuições neste cargo? Principalmente existe uma questão de manter a operação da rede conforme a filosofia de trabalho e que ela seja mantida e tenha uma consistência através de indicadores, que nós avaliamos tudo isso e tem uma parte nova agora da missão que é desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento profissional de pessoas, de pessoas não, de profissionais, como isso? Liderando desde a parte de recrutamento e seleção, passando por treinamentos e passando por desenvolvimento de RH, que nós estamos formatando uma metodologia de trabalho, criando novas ferramentas para que a gente consiga de fato desenvolver isso, fora a operação mesmo da rede que eu já falei.

Thiago: Hoje a Estanplaza tem quantos hotéis?

Sr. Abel: São sete hotéis, sete hotéis, cinco Estanconfor e mais as inaugurações que vão ter agora esse ano.

Thiago: São todos em São Paulo?

Sr. Abel: Todos em São Paulo, e teve um lançamento só que vai ficar pronto em 2016 que é em Santos, mas todas as unidades aqui em São Paulo aqui na Zona Sul.

Thiago: E você tem uma estimativa de quantos colaboradores à rede tem?

Sr. Abel: Mais ou menos mil e cem colaboradores, mais ou menos isso.

Thiago: Aqui no Gran são quantos apartamentos?

Sr. Abel: São duzentos e nove.

Thiago: E quantos colaboradores você tem aqui?

Sr. Abel: Cento e cinquenta e quatro.

Thiago: A ocupação média no ano passado foi qual?

Sr. Abel: Foi de 48%, com uma diária média de R\$470,00 aproximadamente. Não são números exatos, mas é mais ou menos isso que se fechou.

Thiago: Aproximado?

Sr. Abel: Isso.

Thiago: Então para a gente dar início eu preciso que você aponte para mim de forma espontânea 4 *stakeholders* da área de recrutamento e seleção. Quais você destacaria?

Sr. Abel: Assim de bate e pronto eu não sei, podemos passar para a próxima pergunta enquanto eu penso?

Thiago: Claro, então vamos passar para a identificação dos *stakeholders* na área de recrutamento e seleção, estou te apresentando um mapa conceitual com os *stakeholders* e aí eu precisava que você classificasse esses *stakeholders* em quatro categorias, muita influência, média influência, baixa influência ou não interessa para recrutamento e seleção, tipo um nulo. E quando você classificar como alta influência e média eu ia precisar que você justificasse o por que. Então eu vou te falar um de cada vez e aí você vai classificando. Vamos começar pelo governo.

Sr. Abel: O governo ele tem média influência, você quer que eu te explique por quê?

Thiago: Se você puder.

Sr. Abel: Não se torna muito grande, ele tem influência através das leis que são criadas, e as leis que estão em vigor não nos atrapalham, não é que não nos atrapalham, mas não nos dificultam na seleção dessas pessoas. Realmente é média porque não influi tanto, existem algumas regras de contratações, mas que não nos atrapalha neste momento.

Thiago: A comunidade local? As comunidades que estão no entorno do hotel, você acha que elas geram alguma influência em recrutamento e seleção?

Sr. Abel: Ela gera uma influência positiva, na minha opinião, que aí seria muita porque quanto mais próximo um colaborador trabalha da empresa, se a empresa atender nas necessidades que ele vê como empresa, com certeza a probabilidade de ele vir trabalhar conosco é grande porque você tem a questão da proximidade, e da facilidade de locomoção da residência dele para o trabalho e também do trabalho para a casa é essa questão da proximidade e a pessoa acaba não perdendo tempo e acaba sendo um atrativo. Um atrativo tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Thiago: E é uma preocupação da empresa em tentar na hora de contratar, se preocupar aonde a pessoa mora para ter boa locomoção?

Sr. Abel: Deve ser por dois motivos, uma por questão de mobilidade porque às vezes você pode precisar do colaborador em horários alternativos, e outra questão é a questão financeira que, quanto mais próximo ele trabalhar, menos despesa com condução você vai ter.

Thiago: Grupos de defesa do consumidor, influência ou é influenciado pelo recrutamento e seleção?

Sr. Abel: Não. Não tem influência nenhuma.

Thiago: E os proprietários, os nossos investidores?

Sr. Abel: É baixo, porque eles não influenciam na contratação direta, nós temos uma prestação de contas que em determinados momentos são semestrais e existe uma assembléia anual, mas eles praticamente não interferem nessa parte de recrutamento e seleção, a gerência toda dessa gestão é nossa da Estanplaza.

Thiago: E por outro lado, recrutamento e seleção podem influenciar esses proprietários?

Sr. Abel: Não, não porque eles acabam não tendo influência porque eles, como eles colocam o apartamento no sistema de pool, o que é o pool, ele é proprietário do apartamento, porém, ele disponibiliza esse apartamento para que a administradora faça a gestão deste apartamento da melhor forma possível, então toda essa gestão é da administradora, então ele não tem influência nenhuma nisso. E o recrutamento e seleção são da administradora e não do proprietário.

Thiago: E os clientes, os hóspedes?

Sr. Abel: Os clientes têm uma influência alta e é muita, por quê? Pela exigência do nível de serviço esperado, então nós temos algumas categorias, claro, nós temos hotéis boutique, e nós temos o top que é o Gran, no caso do Gran a exigência do cliente aqui é muito

maior, então a influência dele é muita porque nós temos que buscar um perfil de colaboradores que atendam as necessidades desse cliente cinco estrelas. E nos boutiques também, não deixa de ser uma exigência alta, mas com outra demanda específica.

Thiago: Então recrutamento e seleção quando vai fazer essa contratação para o Gran e para os outros hotéis?

Sr. Abel: São dois perfis diferentes, tem pré-requisitos diferentes. Pré-requisitos para o Gran são muito maiores do que para os outros, por exemplo, o inglês que é obrigatório.

Thiago: Passando para o próximo *stakeholder* existe alguma influência ou uma troca de influência com os ambientalistas?

Sr. Abel: Não, para nós aqui nada.

Thiago: E fornecedores? Aí quando a gente fala em fornecedores, fornecedores de recrutamento e seleção, porque recrutamento e seleção, ele recebe candidatos de vários fornecedores, como que é este trabalho?

Sr. Abel: Tem uma influência, vamos colocar que média, vamos dizer assim, porque os fornecedores eles podem atender uma demanda de número de candidatos, nós vamos lá e, por exemplo, tem um contrato com a Info Jobs ou com a Catho ou com várias, que eles vão te mandar uma quantidade de candidatos, mas a qualidade é aferida dentro de recrutamento e seleção, eles acabam tendo influência por quê? Nós acabamos também, se nós não, nós temos que depender deles por uma questão de envio de um pouco de qualidade também, daí a interferência deles nisso, porque se só mandar a quantidade e não qualidade a gente acaba não efetivando ninguém, daí a importância deles.

Thiago: Tem algum grupo de interesse especial relacionado a recrutamento e seleção, você acha que tem algum grupo que pudesse, e que não está listado aí que tem interesse especial em recrutamento e que pode influenciar ou não? Nas entrevistas a gente tem ouvido muito, eles citaram FOHB, citaram CIEE, citaram NUBE como grupos de interesses, você listaria esses como algum grupo de interesse especial para recrutamento e seleção?

Sr. Abel: Não, aí esses grupos entrariam acho que um pouco nesta parte de fornecedores, porque, por exemplo, esse que você falou CIEE é de estágio, contratam os estágios, ele diretamente acaba sendo um fornecedor também porque em algum momento o contrato de estágio pode ser feito também através ou do NUBE ou do CIEE, como nós podemos ir para a parte de jovens aprendizes, também é de interesse, mas são fornecedores porque aí você vai buscar, no NAIA, por exemplo, nós temos como buscar no NAIA, diretamente eles acabam sendo fornecedores ou não?

Thiago: Sim. E os funcionários?

Sr. Abel: Os funcionários... os funcionários eles podem ter uma interferência dependendo da interação dos funcionários, pode ser muita, pode ser média e pode ser baixa porque? Você pode ter uma demanda grande daqui para recrutamento e seleção, como você pode não ter nada, então eles tanto podem ajudar a ter uma interferência grande, como ela ser nula também, são as duas coisas.

Thiago: Mas isso relacionado ao desempenho deles ou a o que? É nula porque?

Sr. Abel: Nós estamos falando do que eles podem demandar de recrutamento e seleção?

Thiago: É quanto pode influenciar recrutamento e seleção ou quanto que recrutamento e seleção também pode influenciar esses colaboradores?

Sr. Abel: Eles podem influenciar na performance deles, no desenvolvimento profissional deles, quanto melhor o desenvolvimento profissional, quanto mais ascensão eles vão ter em uma empresa se desenvolvendo, é claro, tem todo o acompanhamento da empresa, mas mais assertivo vai ficando na parte de recrutamento e seleção, quanto mais um colaborador crescer e fizer carreira na empresa, demonstra também uma assertividade de recrutamento e seleção. Quanto menos ele for produtivo ou quanto mais ele estiver se desligando dentro da experiência e não dado certo é o inverso. São as duas coisas.

Thiago: Entendi. E os concorrentes, os outros hotéis, ou concorrência de forma geral se você considerar outras?

Sr. Abel: A concorrência, ela pode ser classificada como muita, influencia muito porque com a quantidade de trabalhos, de posse de trabalho no mercado, cada vez mais a concorrência tem concedido benefícios e salários a colaboradores, e infelizmente, muitas vezes a pessoa não olha só o benefício que a empresa atual dele está dando, mas olha os cinquenta reais a mais que ele vai poder ganhar na outra. Então a concorrência tem uma participação muitas vezes negativa para nós, por que, não a concorrência, mas o colaborador acaba sendo atraído por causa desses cinquenta reais a mais e eles infelizmente acabam dando valor nisso.

Thiago: E para concluir o mapa de *stakeholder* o quanto a mídia influencia ou é influenciada por recrutamento e seleção?

Sr. Abel: A mídia influenciaria se fossem entrar como fornecedores aqui porque através de anúncios de vagas e essas coisas, poderíamos usar como mídia, mas como nós usamos fornecedor aqui, a mídia acaba sendo mula.

Thiago: Passando agora então para a gestão de recrutamento e seleção, o recrutamento e seleção na Estanzapla é centralizado ou qual hotel cuida do seu?

Sr. Abel: É centralizado, corporativo.

Thiago: E qual que é o organograma de recrutamento e seleção?

Sr. Abel: Então, gerente de recrutamento e seleção, tem os analistas que ficam responsáveis pela captação de currículos, triagem, dinâmicas para que validem os candidatos ou não, e daí a partir destes candidatos aprovados, vai para cada o hotel, é isso. E aí promoções internas existem outra área que é de desenvolvimento, de onde você também faz parte, está certo? Que é o trabalho com os talentos, desenvolvimento e tal, que é justamente para reposição de vagas internas, promoções, enfim, trabalha no desenvolvimento para que eles consigam almejar outras vagas.

Thiago: E essa área de recrutamento e seleção responde à superintendência operacional?

Sr. Abel: Sim, na Estanplaza sim.

Thiago: Você sabe a estimativa de quantas vagas são trabalhadas por mês, por RH, por recrutamento e seleção?

Sr. Abel: Olha, nós temos atualmente 33 vagas CLTs abertas, e 15 vagas de estágio, atualmente nós temos isso, você sabe que estava girando até no meio do ano passado, até 50, 60 vagas, no fim do ano caiu para 27, 30 e nós estamos nesta média agora.

Thiago: E você conhece os meios de divulgação dessas vagas?

Sr. Abel: Conheço.

Thiago: Quais são alguns se você puder citar?

Sr. Abel: Tem o anúncio de vagas interno, que é dentro dos próprios hotéis, tem o contrato com essas empresas que divulgam através da internet e tal, que é a vagas.com e a Catho, a nova gerente está buscando algumas outras alternativas, que eu me lembre agora é isso, não sei se tem mais alguma coisa. E tem trabalhos feitos em faculdade, palestras, tem a parceria com o Senac, enfim, então acabam vindo destas instituições também.

Thiago: E quando é divulgada uma vaga, essa pessoa chega aqui, quais são as etapas para essa seleção, você conhece? A pessoa chega lá na central...

Sr. Abel: Então, antes de ele chegar existe um perfil traçado, está certo? Antes de ela ser convocada, chamada, deve ser analisado por esses analistas o perfil para requisito para esta vaga, se caso essa pessoa, esse currículo atenda a essa necessidade, aí sim ela é chamada por um escritório central nosso aonde ela vai passar por uma avaliação que é uma dinâmica, uma entrevista lá que é uma triagem, e a partir do momento que o analista identifica que esta pessoa, o colaborador tem condições para concorrer a vaga de um determinado empreendimento, essa pessoa é encaminhada para conversar com a liderança deste hotel.

Thiago: Você conhece as ferramentas que tanto o recrutamento e seleção, ou que vocês utilizam quando a pessoa chega aqui, o que vocês usam, usam algum teste, faz entrevista individual, faz dinâmica?

Sr. Abel: Para esses colaboradores eu sei que tem um teste, agora específico qual que é eu não sei.

Thiago: Mas é aplicado um teste para os candidatos?

Sr. Abel: Sim, sim, até através deste teste você vê parte de competência, parte comportamental, você consegue ter uma visão mais ou menos do que é esse colaborador.

Thiago: Quando a pessoa chega para o hotel, você participa das entrevistas?

Sr. Abel: Só de liderança, para os cargos, para os outros cargos eu dou autonomia aos líderes que fazem essa contratação.

Thiago: E aí quando você tem uma entrevista com essa liderança você faz uma entrevista individual, verbal ou você chega a pedir redação?

Sr. Abel: Não, antes de essa liderança vir para cá, nós vamos passar, estamos passando a aplicar um teste agora chamado DISC aonde você tem um perfil de competência, de comportamento, um perfil completo desse profissional e se ele compreender tudo o que nós precisamos e esperamos de um líder aí ele vem com a entrevista comigo, caso não atenda já é barrado lá mesmo.

Thiago: Então para a gente ir para o último bloco que é de caracterização dos domínios de hospitalidade, estou te apresentando outro mapa conceitual onde a gente tem um diagrama do Lashley que é o autor que fala sobre os domínios de hospitalidade e aí para te apresentar, são três domínios, então são três áreas, um privado, um social e um comercial, cada área dessa ela inclui pessoas e a ideia é tentar traçar um paralelo das pessoas com a operação do hotel. Dentro do domínio privado o Lashley aponta o papel do anfitrião, onde essas pessoas elas estão preocupadas com as necessidades tanto psicológicas quanto fisiológicas dos hóspedes, no domínio social tem a questão do trato com o forasteiro, daquela pessoa que está chegando, o trato com quem vem e nela está relacionada às questões de status e prestígio, de a pessoa se sentir acolhida, se sentir bem. No domínio comercial está à questão da gestão do superávit, você ter um serviço visando lucro, limitação de mercado, limitação de produto, então está relacionada às questões financeiras do empreendimento. E a união destes três domínios estaria o gestor principal do hotel que é aquele gerente que entende tanto do financeiro, quanto de atendimento, quanto do back do hotel.

Sr. Abel: Estar pronto para receber, não é?

Thiago: Está pronto para receber e tem preocupação em não só ganhar dinheiro, e não se preocupar com atendimento. Ou só preocupação com atendimento e não em ganhar dinheiro. Então a partir dessas três áreas, desses três domínios é possível identificar algumas áreas dentro de cada uma delas, que nem outra autora diz, a Wada fala, dentro do domínio privado é possível identificar áreas de back, então áreas como governança, manutenção e cozinha, são exemplos. Dentro do social áreas de front, recepção, salão, comercial. E dentro do domínio comercial áreas que trabalham com dinheiro, com a administração do prédio, então financeiro, custos, compras. É possível você na prática, consegue enxergar características em comum? Quando a gente fala desses domínios e dessas áreas que eu te falei, existem características em comum dessas pessoas?

Sr. Abel: Todas vão ao sentido de fazer com que o hospede ou convidado se sinta bem e reconheça o hotel pelo seu serviço e pela sua excelência, todas convergem para a mesma coisa, a camareira arrumando bem uma cama, ou então arrumando uma roupa que ele possivelmente tenha deixado desarrumada no apartamento, a manutenção cuidando de que uma lâmpada que esteja queimada tenha sido trocada, até mesmo um vaso entupido. A recepção no momento do atendimento, de fazer com que ele se sinta acolhido no hotel, ou então o restaurante também prestando um bom atendimento à mesa. E a área administrativa e financeira, é claro, sempre visando à compra de bons produtos com o menor preço possível que é o que vai ao final te dar lucro.

Thiago: E quando você fala...

Sr. Abel: Todos estes itens convergem juntos e se encontram no reconhecimento do serviço que você está executando pelo hóspede.

Thiago: E existe a preocupação da Estanzplaza em contratar pessoas que tenham esses perfis que você falou?

Sr. Abel: Com certeza.

Thiago: Então quando está no social lá, que tem o garçom, tem o recepcionista, quando está tendo uma contratação de pessoas destas áreas, existem formas de perceber se elas têm essas características?

Sr. Abel: Sim, até porque a Estanzplaza além de prestar um bom serviço, tem uma pitadinha de um pouco de brasilidade neste serviço, que é o que nós entendemos que vai fazer com que este hóspede se fidelize e reconheça a nossa empresa, e aí da onde que nós vamos buscar este trabalho? Através dos colaboradores, o que eles têm que ter? Primeiro, sempre atitude, parte disso, atitude, gostar de gente, se relacionar de uma forma espontânea com os

hóspedes, ser você mesmo, e através disso a gente espera com o reconhecimento do trabalho, acho que é isso.

Thiago: Então é possível estabelecer características e ferramentas para ver se essa pessoa tem essas características?

Sr. Abel: Sim, é possível.

Thiago: E é uma preocupação da Estanzola ver se essas características batem?

Sr. Abel: Sim.

Thiago: Então é isso, obrigado Sr. Abel por ter dado um tempinho do seu dia.

Sr. Abel: Espero ter respondido tudo à altura, eu acho que foi.

Thiago: Foi sim. Obrigado.

Entrevista realizada no dia 10 de dezembro de 2012 com o Sr. Fabiano Orso, Gerente de Recrutamento e Seleção da rede Estanplaza, na sede corporativa da rede.

Thiago: Boa tarde, Fabiano. Vamos começar a gravação para a conclusão da minha dissertação. Então vamos dar início a roteiro de entrevista. Qual o seu nome?

Sr. Fabiano: Fabiano Orso.

Thiago: Qual a sua formação?

Sr. Fabiano: Formado em Hotelaria e pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Thiago: Hoje qual a sua função na Estanplaza?

Sr. Fabiano: Gerente de Recrutamento e Seleção.

Thiago: Há quanto tempo você está nesta função?

Sr. Fabiano: 2 anos.

Thiago: Dentre as suas atribuições, quais são as principais?

Sr. Fabiano: O fechamento das vagas abertas dentro da rede, já que a nossa área de recrutamento é centralizada. Na área eu fecho as vagas de todos os empreendimentos administrados pela Estanplaza. O trabalho de divulgação, localização de meios de divulgação de currículos. As entrevistas, nós fazemos um processo de entrevista de retenção nas unidades em cima dos períodos de experiência e condução da equipe de recrutamento e seleção.

Thiago: Legal. A Estanplaza tem quantos hotéis hoje?

Sr. Fabiano: São 7 hotéis e 5 residenciais. São 12 empreendimentos.

Thiago: E ficam todos na cidade de São Paulo?

Sr. Fabiano: São todos localizados na cidade de São Paulo.

Thiago: Você tem uma noção de quantos funcionários à empresa possui?

Sr. Fabiano: De forma geral, entre 800 e 1000 colaboradores.

Thiago: Ta, e tem algum outro índice que você se recorda para passar?

Sr. Fabiano: Não.

Thiago: Com esse número de colaboradores entre 800 e 1000, o turn over da rede está por volta de quanto?

Sr. Fabiano: Entre 25% e 30%.

Thiago: Então agora a gente vai passar a focar o bloco de identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção, com base, colocando Recrutamento e Seleção no centro de um ciclo, onde você teria que escolher 4 principais grupos que te influenciam ou você influencia quais você citaria?

Sr. Fabiano: As outras redes hoteleiras, qualquer empresa de serviço, as faculdades – que é onde eu busco algumas pessoas para trabalhar, e eu acho que os próprios hotéis me influenciam, a área operacional dos hotéis me influencia.

Thiago: Por que, que você escolheu, como por exemplo, os próprios hotéis – a área operacional?

Sr. Fabiano: Porque a demanda deles, que na verdade o nosso trabalho como área corporativa é prestar serviços para os hotéis, então o trabalho que eles desenvolvem dentro dos hotéis, ou não, com as equipes, impactam na quantidade de vagas abertas, então eu entendo que eles me influenciam neste sentido.

Thiago: E porque que você citou as outras empresas de serviços?

Sr. Fabiano: Porque a impressão que eu tenho hoje é que como hotel, como uma área de serviços, eu estou concorrendo com qualquer outro lugar que presta serviços. Desde uma pastelaria, para se muito básico, até outro hotel. A impressão que eu tenho é que algumas das características que a gente, que o hotel buscava na contratação de pessoas, não é mais hoje uma exclusividade da hotelaria. Eu percebo que as pessoas às vezes trocam o trabalho (em hotel) para continuar trabalhando em serviços, mas em outra área.

Thiago: E porque que você citou as faculdades?

Sr. Fabiano: Porque teoricamente as faculdades deveriam ser o ambiente que me alimenta. Quando tenho vagas para fechar, como por exemplo, as faculdades é que deveriam me ajudar nisto. Uma vez que nelas temos os cursos de hotelaria, turismo, gastronomia, e principalmente por causa das universidades que possuem cursos técnicos, elas deveriam ser o meu maior meios de captação de pessoas para trabalhar.

Thiago: Seguindo o quadro de referência onde a gente tem os *stakeholders*, qual destes *stakeholders*, que estão no guia de referência, você identifica como que influencia ou não influenciam a área de Rh?

Sr. Fabiano: Vou começar pelo primeiro aqui, tá. Então tem aqui Governos, acho que Governo influencia em qualquer lei ou bolsa que possa impactar no trabalhador buscar ou não um trabalho, ou alguma coisa que garante ele. Um exemplo é que a gente faz um trabalho com o CAT, esses Centros de Apoio ao Trabalhador, então ele acaba sendo um fornecedor de mão de obra também e ao mesmo tempo ele me tira mão de obra quando as pessoas vivem de bolsa, de receber alguma coisa do governo. Comunidade Local, o meu entorno, como que ele pode me impactar?

Thiago: O quanto que a comunidade que esta em volta de um hotel ela influencia ou não é influenciada. Você acha que existe influência quando se instala um hotel no bairro?

Sr. Fabiano: Tá depende. Não sei. Quero pensar nisto depois.

Thiago: Os proprietários?

Sr. Fabiano: Os proprietários do próprio hotel?

Thiago: Sim.

Sr. Fabiano: Acho que eles são influenciados pelo desempenho das pessoas contratadas indiretamente, mas não sei se eles influenciam. Eles influenciam se eles, se eu for uma empresa importante de investimento, eles me influenciam nos próximos lançamentos, até falo isto pela própria Estanplaza, então eles influenciam. O Cliente sim, porque ele é quem vai levar meu nome bom ou mal para o mercado. Ambientalistas, no sentido disso mesmo, de?

Thiago: É se existe alguma influencia de algum órgão ambiental.

Sr. Fabiano: Hoje eu não percebo, mas eu imagino que isto vai impactar muito no nosso trabalho futuramente, como algum tipo de ISO, como alguma coisa que você tenha que ter para você seja aceito no mercado, os colaboradores devem ter que passar por algum tipo de treinamento, alguma coisa neste sentido relacionada a isso, mas hoje não. Fornecedores, eles podem impactar mais quando eles são terceiros na verdade, como eu tenho, por exemplo, uma empresa de frigobar, que atua dentro dos hotéis na reposição de frigobar, essas pessoas que são contratadas por eles poderiam trabalhar comigo em outra área, e ao mesmo tempo a forma como essas pessoas vão tratar o cliente vão impactar. Grupos Especiais de Interesses, quem seriam esses grupos?

Thiago: São grupos que possuem algum interesse especial em Recrutamento e Seleção ou que Recrutamento e Seleção tenham algum interesse especial.

Sr. Fabiano: Ok, ok. Sim, impactam. Hoje por exemplo temos o, o Naia, que é a instituição que a Estanplaza faz um trabalho de doação a cada pesquisa de satisfação preenchida, ele me impacta no preenchimento de vagas de Aprendiz Legal, como por exemplo. Todas as vagas de Aprendiz Legal são fechadas por pessoas, por adolescentes que fazem este curso no Naia, então eles têm um impacto interessante para gente. E o Nube e o Ciee, por exemplo, estão muito mais ligados ao contato com os estagiários, para que a gente não precise fazer contatos estagiário por estagiário, o Nube e o Ciee fazem essa captação para nós, a gente nem teria acesso a todas as pessoas que eles têm acesso. Acho que são os 3, acho que são alguns dos grupos que impactam. Não me recordo de mais nenhum. Funcionários olha, eles são as pessoas que levam o nome da empresa para fora em outro sentido, o cliente fala bem no sentido de fidelização e o cliente interno fala bem no sentido de fidelização do colaborador mesmo, então eles são as pessoas que podem trazer colegas para alguma posição, eles acabam sendo um grande meio de captação de pessoas para o trabalho, inclusive impacta.

A concorrência hoje impacta porque a gente disputa o mesmo candidato, então ela impacta bem. E a mídia, hoje, entra muito no sentido de divulgação, tem novos meios de divulgação de emprego, por exemplo, internet, sites de emprego, que hoje cada vez mais você tem espaço para isso.

Thiago: Você incluiria algum outro *stakeholder* que não apareceu aqui?

Sr. Fabiano: Eu tinha falado para você no começo a história de empresas de serviço. Independente do que seja então eu não sei se ela está inserida em algum deles, ou se eles poderiam ser um novo, já que qualquer pessoa hoje que trabalha com serviço esta buscando colaboradores que de uma forma ou de outra agreguem um diferencial, agreguem valor para o seu trabalho.

Thiago: Tem algum trabalho específico sendo feito hoje em cima destes *stakeholders* que você falou que influenciam a área de Rh?

Sr. Fabiano: Dos seus 12 ou dos meus 4? Ou tanto faz?

Thiago: Tanto faz.

Sr. Fabiano: Olha mídia, vamos ver se vou conseguir fazer isto. Mídia hoje é a maior fonte, uma das maiores fontes de captação de currículos de candidatos. É através ou de mídia social, ou de anúncios, que acho que esta muito relacionada a isso. Qual foi a pergunta que você fez mesmo?

Thiago: Se tem algum trabalho sendo feito, alguma estratégia sendo desenvolvida com estes *stakeholders*?

Sr. Fabiano: Tá. Mídia, hoje a divulgação é um dos melhores resultados. De divulgação hoje esta ligada a divulgação eletrônica. Então acho que eles ajudam bastante. Governo, a gente faz um trabalho, sim e não, se a gente for entrar na história de cotas, o aprendiz legal, por exemplo, ele é uma cota, mas hoje ele acaba sendo muito importante para a gente, para as vagas administrativas, então ter isso é importante. O próprio Centro de Apoio ao Trabalhador, eles não geram uma grande quantidade de vagas fechadas efetivamente, mas não deixa de ser um meio de divulgação, então um trabalho que a cada dois meses pelo menos, a gente vai até um desses centros para fazer um trabalho de captação de pessoas para as áreas operacionais. Quando você fala da Comunidade Local, a gente desenvolveu junto com as analistas de anúncios de vagas, como se fossem cartazes, que eles colocaram nas suas comunidades, nas padarias, supermercado, qualquer lugar que eles utilizam no dia-a-dia, que por incrível que parece trouxe um resultado interessante, das pessoas ligarem em busca desse trabalho. Em faculdades é um trabalho que a gente faz de, algumas faculdades específicas a gente consegue ir fazer um trabalho que eles chamam de *job day*, que é apresentação da

empresa para os alunos, no nosso caso de hotelaria, turismo e gastronomia, apesar de eu preferir os estudantes de hotelaria e gastronomia, mas é um trabalho interessante de divulgação da rede, de captação de candidatos para estágio. Eu acho que é isso.

Thiago: Então é possível afirmar que a área de Recrutamento e Seleção, ou a área de Rh, ela é influenciada por esses *stakeholders* que você acabou citando?

Sr. Fabiano: Sim ela é. Você acaba também tendo que, por exemplo, com a dificuldade hoje de buscar pessoas para trabalhar, você tem que desenvolver novos contatos, novas formas de divulgação de vagas e isso este muito relacionado a uma resposta externa.

Thiago: A Estanzola tem feito algum trabalho então com foco nisso?

Sr. Fabiano: Sim, sim. Como a nossa área de Recrutamento e Seleção é centralizada eu preciso de uma quantidade muito elevada de currículos físicos para poder fechar as vagas todas, então eu não posso ficar esperando só que as pessoas tragam currículos para os hotéis, normalmente quem trabalha em hotel deixa currículo nas portarias de serviço dos hotéis, mas isso não é o suficiente para fechar todas as vagas que eu tenho.

Thiago: Então a gente vai passar para o bloco de Gestão de Recrutamento e Seleção, hoje a área de Recrutamento e Seleção da Estanzola ela é centralizada ou ela tem células nos hotéis?

Sr. Fabiano: Ela é centralizada, toda a parte de Recrutamento e Seleção é feita aqui pelo escritório corporativo.

Thiago: A área de Recursos Humanos ela tem que Organograma?

Sr. Fabiano: Olha nossa área de Recursos Humanos ela é subordinada à Área Operacional, então não sei se efetivamente ela tem um organograma hoje. Nós estamos passando por uma reformulação também, então não te saberia dizer desse organograma. O que a gente tem hoje é dentro da área de Recursos Humanos, uma área que é a área de Recrutamento e Seleção, a gente não tem uma área de Recursos Humanos efetiva.

Thiago: Qual a quantidade de vagas trabalhadas por mês em média?

Sr. Fabiano: Em 2012, aproximadamente 60 vagas.

Thiago: Você pode citar os seus principais meios de divulgação?

Sr. Fabiano: Sites de emprego, anúncio em jornal, currículos que são deixados nos próprios hotéis, *e-mail* e *site* da empresa. Quantos você pediu?

Thiago: Os principais.

Sr. Fabiano: Na verdade hoje é muito pulverizado, nós temos 4 grupos que nós chamamos de divulgação. Tem o grupo de divulgação efetivamente, que toda e qualquer divulgação externa que seja feita relacionada às vagas, tem o grupo relacionado às promoções

internas, uma grande parte de vagas são fechadas com pessoas internamente, tem um grupo relacionado a currículos que chegam aos hotéis e indicações de colaboradores.

Thiago: Quais são as etapas para seleção de candidatos a partir do momento da abertura da vaga?

Sr. Fabiano: A partir do momento que a vaga é aberta, essa vaga é divulgada em algum meio, dependendo muito relacionado de que vaga é, se eu estou com uma vaga para camareira, eu vou fazer um anúncio, por exemplo, em um jornal de circulação mais popular, eu não vou divulgar uma vaga de camareira no Estadão. Eu vou divulgar uma vaga de camareira em um jornal que chama Amarelinho, por exemplo, que é um jornal de empregos que custa um real e têm acesso a mais pessoas. Então a partir do momento da abertura da vaga, você tem o trabalho de divulgação da vaga, triagem de currículos, contato para agendamento dessas pessoas para entrevista, para dinâmica, a entrevista e a dinâmica propriamente dita, depois a análise, a formação de um laudo para entender se o candidato foi ou não aprovado. Uma vez aprovado pelo Rh, tem um trabalho de referências e depois vai para entrevista na unidade.

Thiago: Que ferramentas vocês utilizam para avaliar os candidatos normalmente?

Sr. Fabiano: Hoje os candidatos são aplicados alguns testes na verdade. Tem primeiro uma Redação, onde os analistas de Recrutamento e Seleção que são psicólogos podem fazer um estudo grafológico, o Palográfico, o Teste de Atenção Concentrada e o Disc, esses seriam os teste efetivamente. Mas acho que ainda o melhor meio é a própria entrevista, é o contato cara a cara com o candidato. Acho que os testes, eles apóiam uma decisão da entrevista.

Thiago: Vocês aplicam dinâmicas?

Sr. Fabiano: Dinâmicas de grupo.

Thiago: Para cargos gerenciais tem algum outro tipo de teste?

Sr. Fabiano: Depende do cargo gerencial, para alguns cargos gerenciais, nós fazemos uma dinâmica de “presenciamento”. Fazemos com que a pessoa vá até o hotel, por exemplo, vou contratar um Gerente Geral, então esse Gerente Geral vai até o hotel, às vezes dorme uma noite, se hospeda no hotel para analisar o serviço, fazer uma ronda, para a gente entender um pouco qual o olhar crítico dele relacionado ao empreendimento. Para algumas funções a gente utiliza esse processo. Outro material também que utilizamos é os próprios indicadores, relatórios, ferramentas de trabalho que a empresa tem nas suas respectivas áreas. Traz estas ferramentas para uma dinâmica para ver o quanto candidato consegue analisá-las, consegue utilizá-las para um plano de ação, por exemplo.

Thiago: Agora a gente vai então passar para a parte da caracterização dos domínios da hospitalidade, então com base nos domínios da hospitalidade que Lashley desenhou no livro dele, a hospitalidade pode ser dividida em três áreas, tem a área privada, onde ele explica que é o anfitrião que está preocupado com as necessidades fisiológicas e psicológicas. Também tem outra área social, onde tem a preocupação pelo trato do forasteiro, onde tem a questão de status e prestígio. E tem uma área comercial que está focada na obtenção de superávit. A união destas três áreas é onde existe a administração da experiência relativa à hospitalidade. Trazendo isso para o dia-a-dia de um hotel é possível identificar alguma área dentro desses domínios. Como por exemplo, no domínio privado que tem a questão das necessidades fisiológicas e psicológicas você enxerga uma área operacional aí?

Sr. Fabiano: Quando você me fala de uma área de necessidades fisiológicas e psicológicas, eu vou falar de fisiológicas na verdade, as camareiras, por exemplo, elas podem ter esse contato com o cliente, por participar do dia-a-dia do cliente, às vezes ela não sabe nem quem o cliente é, mas ela tem acesso à intimidade dele efetivamente.

Thiago: E no domínio social você enxerga alguma área?

Sr. Fabiano: Pelo que você está me falando, acho que as áreas de *front*, áreas que têm o primeiro impacto com o cliente, áreas que geram uma imagem para o cliente no sentido de serviço na verdade.

Thiago: E no domínio comercial, por tratar de serviços visando lucro, você enxerga alguma área do hotel?

Sr. Fabiano: Acho que uma área mais gerencial, não administrativo, porque o administrativo vai ficar muito focado no número, não efetivamente como você conquistou esse número, acho que mais uma área de gestão.

Thiago: Agora que você dividiu as áreas entre os domínios, você conseguiria estabelecer características para esses domínios em cima das áreas que você citou então como, por exemplo, dentro do domínio privado você citou Governança é possível estabelecer características específicas para você selecionar pessoas para esse domínio?

Sr. Fabiano: A Estanzola tem uma filosofia de trabalho que é chamado de Bem Estar com a Alma Brasileira, essa filosofia impacta muito o Recrutamento e Seleção no sentido de perfil, quem são as pessoas que a gente vai contratar para entregar essa filosofia para o cliente que se hospeda na rede. Para a gente hoje a característica que eu busco no privado e no social é a mesma, eu preciso buscar pessoas que tenham interesse pelo outro, independente do serviço, do trabalho que ela vai ter dentro do hotel, então até quando a gente fala na história do processo seletivo a dinâmica de grupo feita com as pessoas ela é feita com base nos

comentários que os clientes deixam nos hotéis, então a gente traz esses comentários para uma dinâmica, apresenta isso aos candidatos e o trabalho deles é descobrir o que foi feito para que o cliente tenha sentido, o que o cliente sentiu para escrever aquele comentário. Isso para gente é a forma de como é que eu contrato pessoas que são sensíveis às necessidades, aos desejos das outras pessoas, então para mim, privado e social aqui falando de Estanzapla, eu busco a mesma característica nas pessoas. Pessoas que se interessam pelo outro, pessoas que são sorridentes, são amáveis.

Thiago: Que comportamentos e características são essas?

Sr. Fabiano: Por exemplo, quando a gente faz essas dinâmicas dos comentários, o que a gente busca nas pessoas é a identificação naquilo que está escrito ali, então é o quanto aquilo que está escrito gerou, é intangível na verdade, mas, o quanto a pessoa que esta na dinâmica ela esta achando aquilo “um saco” efetivamente, desculpe, ou ela esta achando “olha que interessante, a pessoa se hospedou aqui, passou por todas essas experiências”, ou “eu como colaborador vou poder proporcionar para o meu cliente experiências nesse sentido”. Então acho que a gente vai buscar muito comunicação, mas comunicação no sentido de, quanto eu consigo entender o que o meu cliente esta me pedindo sem ele esta falando comigo. Então acho que é em cima disso.

Thiago: Então a ferramenta que vocês possuem para identificar isso são essas dinâmicas com comentários?

Sr. Fabiano: É essa seria a ferramenta final, mas tem todo um trabalho de alinhamento com os analistas no sentido de perfil, quem são as pessoas que, na verdade você tem que sair da história do fechar vaga como um número, e sim colocar uma pessoa que consiga. O que a gente sempre conversa, ou qual é o direcionamento, se interesse pela pessoa que esta sentada na sua frente em uma entrevista, não só o que ela tem no currículo. A gente entende que hoje aqui, os comportamentos são muito mais importantes que a própria experiência, por exemplo, eu vou falar da camareira de novo, você vai entrevistar uma camareira, o currículo dela é excelente, mas ela não soltou um sorriso na entrevista, eu não posso aprová-la, porque ela não tem a principal característica que a gente busca que é calor humano e alegria, por exemplo, como uma característica natural dela, ela pode ser muito boa na técnica, mas ela pode não se interessar para quem ela esta limpando o apartamento, eu limpo muito bem o apartamento, mas quem esta lá dentro não me interessa. E o nosso trabalho é ao contrário, eu quero me interessar por quem esta dentro do apartamento, se você limpar ou não, isso é um trabalho que eu vou ver depois, isso é uma competência quase secundária, mas a competência principal é

“quem são essas pessoas que estão hospedadas comigo? Do que será que elas gostam? De onde elas vêm? O que elas estão fazendo em São Paulo?” Acho que é um pouco disso.

Thiago: Já que você falou do domínio privado e do social, se a gente for um pouco para o domínio comercial, que tem essa questão gerencial que você falou e incluindo um pouco a área administrativa que a única que ficou fora daquilo que a gente está conversando. Tem algum tipo de característica ou comportamento que você consegue separar essas pessoas do domínio privado, social para o domínio comercial?

Sr. Fabiano: Eu falei de gestão não é? Acho que hoje, falando de hotel, de serviços, o gestor é a pessoa, vou falar pela Estanplaza, o gestor é a pessoa que precisa engajar os colaboradores a terem comportamentos como esses que eu estava falando. Se o gestor não tiver essa visão às coisas não vão acontecer, se o gestor tiver uma visão muito administrativo-financeira da área ele não vai trabalhar com os desejos e necessidades e sensações de um cliente por exemplo. Acho que o interesse dele vai estar muito mais ligado a linha final, conseguiu, conquistou ou não.

Thiago: Então o gestor precisa ter um pouco de cada desses domínios?

Sr. Fabiano: O gestor precisa ter um pouco de cada desses domínios, porque senão ele faz só um pedaço. Se não ele não vai primeiro assim, ele não vai da consciência para a equipe de qual é o papel deles no sentido de serviço, porque na verdade você vai começar a diferenciar a pessoa que só presta o serviço e a pessoa que agrega valor ao serviço. Você vai ter dois tipos de gestores, o que presta o serviço e o que agrega valor ao serviço.

Thiago: Então de forma geral para a gente concluir esta parte da caracterização dos domínios da hospitalidade você enxerga que as ferramentas que a Estanplaza usa hoje contribuem ou ajudam a identificar essas características dos colaboradores que vocês têm?

Sr. Fabiano: Sim, elas nos ajudam a qualificar isso, a localizar isso nas pessoas

Thiago: Existe uma relação entre os domínios da hospitalidade e as áreas?

Sr. Fabiano: De dentro de um hotel? Sim existe.

Thiago: Legal, obrigado Fabiano e até breve.

Entrevista realizada no dia 23 de janeiro de 2013 com o Sr. Marco Aurélio Lopes Costa, Gerente Geral do Estanplaza Berrini, no Estanplaza Berrini.

Thiago: Boa tarde Marco Aurélio, obrigado pela entrevista. Então vamos começar, qual é o seu nome completo.

Sr. Marco Aurélio: Marco Aurélio Lopes Costa.

Thiago: Qual sua formação acadêmica?

Sr. Marco Aurélio: Eu fiz o bacharelado em turismo pela Anhembi Morumbi e pós-graduado em administração hoteleira pelo SENAC.

Thiago: Qual a sua função na empresa hoje?

Sr. Marco Aurélio: Gerente geral do Estanplaza Berrini.

Thiago: E há quanto tempo você ocupa essa função?

Sr. Marco Aurélio: No Estanplaza Berrini eu estou há um ano e uns cinco meses, não, menos, um ano e três meses, só que eu fiquei dois anos antes na unidade Estanplaza Nações Unidas.

Thiago: Se você tivesse que listar as suas principais atribuições como gerente geral quais seriam elas?

Sr. Marco Aurélio: Resumindo assim, no geral seria administração de um empreendimento, só que dentro da administração de empreendimentos tem as várias facetas da administração de empreendimento. Você tem desde a parte de administração comercial que na Estanplaza é muito forte, todos os gerentes gerais são muito próximos da equipe comercial, tanto na parte de dar direcionamento para eles, como também apoiar eles nas negociações e na captação de clientes. Depois você tem a parte de administração financeira que também tem bastante influência, porque nós participamos das reuniões quando é feito orçamento, participamos das reuniões de previsto durante o ano, participamos de aprovações de contas diariamente, aprovação de fluxo financeiro junto com a equipe administrativa, também nós temos a parte operacional que na Estanplaza tem a filosofia da Estanplaza que isso já é treinado para multiplicar isso junto aos colaboradores, cobrar isso dos líderes também, acompanhar os indicadores, acompanhar o andamento da unidade com relação a críticas, elogios, os comentários dos hóspedes, supervisões corporativas, e mês a mês tem que estar sempre buscar evoluindo nessas supervisões para também evoluir os indicadores da equipe. Tem a parte também da administração de alimentos e bebidas que nos hotéis menores Estanplaza, faz dois anos, três anos, dois anos que a gente já está cuidando, que é como se fosse outra empresa que a gente tem que buscar tratar sempre como a mesma, fica mais fácil,

é mais fácil e mais difícil ao mesmo tempo porque é uma realidade, diferente dos outros departamentos, você tem que parar mesmo para cuidar disso quando você vai cuidar de algumas coisas referentes a alimentos e bebidas. Acho que mais ou menos seria isso.

Thiago: E quantos hotéis a rede possui?

Sr. Marco Aurélio: São sete da rede Estanplaza e cinco da rede Estanconfor atualmente.

Thiago: E esses hotéis estão localizados em São Paulo, no Brasil todo, como que é?

Sr. Marco Aurélio: Atualmente todos em São Paulo.

Thiago: E hoje no Estanplaza Berrini que você gerencia quantos apartamentos tem o prédio?

Sr. Marco Aurélio: 130. São 127 no pool e 3 no condomínio.

Thiago: E são quantos funcionários?

Sr. Marco Aurélio: Se você somar condomínio e alimentos e bebidas chegam a uns oitenta... não, menos, setenta funcionários.

Thiago: Qual que é a ocupação média do Berrini?

Sr. Marco Aurélio: No Berrini a ocupação média gira em torno de 70%, 75%.

Thiago: E tem algum outro índice que você acha importante destacar?

Sr. Marco Aurélio: Eu, um índice que eu sempre olho muito e que eu acho que é o que resume muito bem é o revpar. O que é o revpar? Ele une ocupação e diária média, então você pode se comparar com qualquer hotel porque é mais fácil do que comparar com ocupação, porque uma ocupação e diária média ela é negociável, você pode pegar um hotel, um grupo de 50 apartamentos mais barato se valer a pena para você, ou você pode pegar um grupo de dez apartamentos com a diária lá em cima se vale a pena para você. Agora o revpar ele acompanha esses dois itens juntos. Isso faz com que você consiga comparar o seu hotel com qualquer hotel da região.

Thiago: E o revpar como está?

Sr. Marco Aurélio: O revpar hoje do Berrini é bom, hoje a gente está em segundo na região, o único que está atualmente acima da região é o Quality Berrini, parece que eles começaram o ano com uma ocupação muito boa, eles começaram com a diária mais baixa, mas como ocupação boa, o Berrini hoje tem uma diária média mais alta que a deles, só que a ocupação no início do ano do Berrini não foi tão alta, até o final do mês provavelmente a gente acabe passando eles, mas usualmente durante esse ano o Berrini conseguiu se manter alguns meses como líder da região ou em segundo lugar, sempre entre os três primeiros,

observo sempre os maiores concorrentes sempre sendo o Intercity e o Blue Tree Berrini, o Quality deixa a desejar às vezes mensalmente.

Thiago: Para a gente iniciar a identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção, quais são os quatro *stakeholders* que você vem de bate e pronto quando você pensa em *stakeholder*?

Sr. Marco Aurélio: Você diz na visão de recrutamento e seleção ou na visão do hotel?

Thiago: Na visão de recrutamento e seleção.

Sr. Marco Aurélio: O cliente, principalmente na Estanplaza que a maioria das decisões que a gente toma dentro da empresa é baseada nos guest comments, então o cliente é um grande *stakeholder* porque ele acaba influenciando até em decisões de investimentos no empreendimento, influencia em diária média, em ocupação, isso tudo influencia e é influenciado pelo cliente. Investidores porque queira ou não você acaba tendo que, você apresenta os resultados para eles, você faz o orçamento do hotel baseado no mercado e sempre tentar fazer os investidores, acho que eles também influenciam no andamento do hotel e também estão sendo influenciados, se está tendo bons resultados eles estão felizes, se está com resultado ruim eles estão tristes. Eu não diria que a mídia seria um *stakeholder* da rede Estanplaza porque eu acho que a mídia, a gente até tenta usar a mídia, a mídia não é dos nossos principais canais de comunicação, a gente é bem mais baseado no boca-a-boca e na força comercial do que outra coisa.

Thiago: Mais quais outros dois *stakeholders* você destacaria?

Sr. Marco Aurélio: Investidor, clientes, que o senhor Lúcio não me escute, mas a concorrência, o senhor Lúcio não gosta de ser comparado com a concorrência, mas infelizmente a gente tem que se comparar com a concorrência, a gente tem que estar vendo os quatro pontos lá, então a gente tem que ver a concorrência, ver o que eles estão fazendo melhor que a gente, porque que um cliente nosso muitas vezes troca nosso hotel por um concorrente, então isso acho que é um *stakeholder* também para a gente e os funcionários, os colaboradores, principalmente porque grande parte do que a gente vende é serviço, nós temos produtos? Temos, temos apartamentos, temos alimentos e bebidas, mas tudo isso sem serviço acaba sendo nada porque se um funcionário for grosso com um hospede, e aí tanto o funcionário influencia a empresa, acho que dos outros três o que mais influencia, acho que empata cliente e funcionário eu acho, porque o funcionário tanto influencia a empresa como deixa ser influenciado pela empresa. Acho que muita gente que trabalha na Estanplaza acaba às vezes nem se acostumando a trabalhar em outras redes porque trabalhou na Estanplaza, ou

muitos funcionários quando vem trabalhar na Estanzola também acabam influenciando positivo e negativamente no dia-a-dia da empresa.

Thiago: Agora com base no quadro de referência dos *stakeholders* assim, eu vou falando um por um para você e queria que você apontasse para mim, dividisse em quatro níveis de relevância, alta, média, baixa ou sem importância. O que você determinar como alta e média eu vou precisar que você justifique e o que você achar que é baixa pode até justificar porque, mas também só ser for baixa por baixa também não tem problema.

Sr. Marco Aurélio: Ok.

Thiago: Governo?

Sr. Marco Aurélio: Eu diria média porque o Brasil quer queira, quer não, hoje eu diria média, porque eu diria hoje? Porque hoje o governo brasileiro na época em que o Lula estava no governo e buscou destacar o Brasil e tudo, e hoje está numa questão de manutenção, então o Brasil está meio que levando com a barriga a situação que foi criada lá atrás, a gente tem Copa por vir, Olimpíadas por vir, e para os hotéis isso é bacana, só que não é uma coisa da realidade, é uma coisa que vai acontecer e depois vai sumir hoje em dia o governo fez o seu serviço e a gente está aproveitando disso, o governo fez uma coisa muito boa lá atrás, e hoje a gente está andando na onda eu diria assim. Então hoje eu não diria que o governo influencia tanto, o governo já influenciou muito, principalmente quando o Lula estava no Governo, agora a gente já está levando mesmo.

Thiago: Comunidade local?

Sr. Marco Aurélio: Comunidade local média porque a Berrini se tornou um centro comercial de São Paulo, quando também há alguns anos atrás muitas empresas começaram a vir para a Berrini, a Berrini começou a se equiparar com a Paulista, então se você pensar em comunidade local tanto as empresas que estão na região isso acaba afetando o hotel, quanto mais empresas internacionais, empresas boas, você afeta a ocupação do hotel e diária a mais no hotel e por si só o hotel vai dando lucro e resultado, agora isso também foi uma coisa que aconteceu muito lá atrás, hoje também é só uma reciclagem, empresas saem, empresas novas entram, prédios novos acabam sendo construídos, mas a Berrini já faz alguns anos que é considerada um novo centro comercial de São Paulo, então hoje também eu diria média.

Thiago: Grupos de defesa do consumidor?

Sr. Marco Aurélio: Grupos de defesa do consumidor eu diria baixa porque nosso consumidor é um pouco analfabeto, o consumidor brasileiro é analfabeto, não sabe dos seus direitos, e já que o consumidor não sabe dos seus direitos ele acaba muitas vezes não lutando quando alguma coisa é feita errada contra ele. Se a gente for analisar "tintim" por "tintim"

tudo o que acontece dentro do hotel provavelmente você vai encontrar uma coisa ou outra que dentro da lei do consumidor é considerado errado ou é considerado erro da empresa perante o consumidor. Agora, muitos clientes não correm atrás disso, então o grupo, o grupo eu não diria que afeta não, não diria que tem essa influência porque ninguém faz o uso deles.

Thiago: Os proprietários e investidores?

Sr. Marco Aurélio: Eu diria que tem influência porque todo o orçamento é baseado no resultado anterior que é aprovado por eles em assembléia, então eu diria que eles têm muita influência porque eles podem muito bem falar “eu quero uma diária maior, quero uma ocupação maior” e isso muda toda a realidade do empreendimento.

Thiago: Os clientes?

Sr. Marco Aurélio: Também é alta, como eu já tinha mencionado também já, eu acho que o cliente dentro da Estanzapla ele acaba sendo muito ouvido e isso é legal, faz com que as decisões que a empresa toma sejam direcionadas a isso e que com certeza vai dar mais sucesso do que se a gente simplesmente inventasse nossas decisões.

Thiago: Ambientalistas?

Sr. Marco Aurélio: Baixo, acredito que houve uns três anos atrás, até mais quando a gente teve o documentário lançado pelo Al Gore começou a arrumar ambientalista no mundo inteiro, só que como todo mundo pode perceber foi uma fase, o Brasil, todos os países já começaram a voltar para meio mundo como evoluíam antigamente, acho que podem ter evoluído pouco, as pessoas estão andando mais de bicicleta, como posso te dizer, estão reciclando mais, mas eu ainda acho que está muito longe de ser o ideal, agora, acho que algumas empresas vão se adequando de pouco em pouco, mas ainda, o Brasil ainda tem pouca consciência disso, o povo brasileiro tem pouca consciência com relação a cuidar do meio ambiente, acho que na escola mesmo quando a gente está na escola isso não é muito ensinado, então não faz parte da nossa cultura.

Thiago: E por causa disso tem uma baixa influência para a Estanzapla?

Sr. Marco Aurélio: É, acho que para todos hoje em dia tem baixa influência, acho que, se você for pegar, não digo todos, mas a média tem baixa influência, algumas pessoas estão mais preocupadas do que outras, mas acho que no geral é baixa a influência.

Thiago: E os fornecedores?

Sr. Marco Aurélio: Muitas vezes a gente às vezes depende de algum fornecedor para fazer um trabalho bem feito, ou às vezes a gente precisa de um fornecedor para estar entregando tal produto, porém, hoje em dia o mercado é muito competitivo e você acaba

tendo uma gama muito vasta de concorrência com os fornecedores. Então e também acho que é baixa influência.

Thiago: Grupos de interesses especiais, tipo, vou usar um exemplo que o Fabiano que foi entrevistado acabou usando para RH é NAIA, CIEE e o NUBE são grupos que tem interesses especiais da Estanplaza porque existe uma relação de troca para recrutamento e seleção. Então se você quiser seguir a mesma linha, já que, tanto o NAIA, NUBE ou CIEE tem influência ou não.

Sr. Marco Aurélio: Difícil, eu diria que não, quando eu penso em influência eu penso se o número existisse se ia mudar alguma coisa no hotel, ou se mudasse o número por outra coisa iria mudar alguma coisa no hotel, eu acho que não, acho que eles hoje são um exemplo, o NUBE é uma fonte, você até confunde um pouco eles como fornecedores, que eles são um tipo de fornecedor, mão-de-obra, o NAIA também, mas ao mesmo tempo ele é um influenciado pela gente num ponto, principalmente pela parte de doações, e, mas ainda acho baixa, talvez o NAIA fosse uma exceção, talvez o NAIA você pudesse colocar como alta por causa da doação, que a doação que a Estanplaza faz para o NAIA acaba influenciando eles muito. Para a gente eu não acho tanto, eu não acho que o hóspede preencheria guest comments por causa do NAIA, ele preenche o guest comments porque o pessoal pede para ele preencher e fica lá pedindo e ele resolve preencher para deixar a opinião dele, um ou outro preenche por causa da doação, mas eu não vejo isso como uma coisa que influencie muito.

Thiago: Funcionários?

Sr. Marco Aurélio: Alto, como eu mencionei acho que qualquer empresa que lida com serviços os funcionários acaba influenciando muito, você perde clientes por causa de funcionários, você ganha clientes por causa de funcionários, você tem um bom resultado por causa de funcionários, mal resultado por causa de funcionários, você tem economia na empresa por causa de funcionários, você tem gastos fúteis por causa de funcionários, então acredito que é alto.

Thiago: E concorrência?

Sr. Marco Aurélio: Concorrência também, nada se inventa, tudo se copia, então por mais que a gente tenha a filosofia Estanplaza e tudo, se você for buscar lá no fundo, no fundo, fizer uma pesquisa da Estanplaza tem um pouquinho dali, um pouquinho daqui, e você acaba aprendendo com a concorrência, às vezes o seu erro é o acerto da concorrência, o erro deles é o seu acerto, então acho que é alto também.

Thiago: E mídia?

Sr. Marco Aurélio: A Estanplaza eu não diria que a mídia, de uns anos, eu diria que ainda falta muito para a gente considerar a mídia como uma coisa que influencia que tenha uma influência alta na Estanplaza, a gente evoluiu acredito que no último ano, um ano e meio, a gente está participando mais de canais sociais, fizemos uma nova página na internet, mas acho que ainda, a gente ainda falta nos colocarmos no spot light muitas vezes, aparecer em matérias, aparecerem congressos relacionados à hotelaria, acho que ainda falta à gente participar mais ativamente disso.

Thiago: Dentro da parte de gestão de recrutamento e seleção, hoje a Estanplaza tem um recrutamento e seleção centralizado ou por hotel?

Sr. Marco Aurélio: Centralizado a parte de recrutamento e interno na parte de aprovação final.

Thiago: E qual que é o organograma da área de recursos humanos, recrutamento e seleção?

Sr. Marco Aurélio: Hoje a gente tem a gerência de recrutamento e seleção é a Ana Luiza, têm os analistas que são as pessoas que fazem as entrevistas, as avaliações, os testes psicológicos, mas se você for pensar em organograma, depois disso você tem as pessoas do hotel, queira ou não, os líderes dos departamentos acabam entrando no organograma de recrutamento e seleção porque a gente acaba aprovando ou não a pessoa, acho que está meio que paralelo aos analistas com um pontilhado no organograma e é isso.

Thiago: E qual a quantidade de vagas trabalhadas por mês no seu hotel?

Sr. Marco Aurélio: No Berrini.

Thiago: Em média.

Sr. Marco Aurélio: No Berrini a gente teve muito pouco termômetro no ano passado, provavelmente a gente atingiu a meta proposta que foi de 30% no ano, se eu não me engano foi à média mais baixa dos hotéis, então eu particularmente, sou uma pessoa que eu acredito que todo mundo tem direito a segunda chance, então muitas vezes mandar um funcionário embora seja um trabalho muito grande, às vezes vale mais a pena a empresa tentar recuperar o funcionário, mas vai do feeling, você tem que saber isso no dia-a-dia, tem que conhecer todos os lados para decidir isso, a Estanplaza no Berrini a gente tem no máximo umas três vagas abertas por mês, três, quatro vagas, mais do que isso não tem.

Thiago: E você conhece os meios de divulgação das vagas?

Sr. Marco Aurélio: Eu sei que a gente anuncia na Catho porque eu fui contratado pela Catho, algumas a gente tem anúncio no jornal, faculdades a gente faz um trabalho com as faculdades de divulgação das vagas de estágios, temos fornecedores, como eu falei, mão-de-

obra, CIEE, NUBE e NAIA, o que mais... provavelmente em outros sites, rede social também é isso pelo menos que eu saiba... ah, e as vagas internas, desculpa, eu digo ações internas que também faz parte.

Thiago: Você conhece as etapas para a seleção destes candidatos?

Sr. Marco Aurélio: Nunca fui informado assim 100% do que faz parte das etapas, quais são as etapas tintim por tintim, mas pelo o que eu acompanho assim as avaliações e tudo, eles fazem primeiro os testes psicológicos com os colaboradores, depois eles fazem a entrevista no proativo, fazem alguns levantamentos de informações do colaborador, e aí a preocupação nessas fases, então, posteriormente ele é enviado para a unidade para ser entrevistado pelo líder e pelo gerente geral da unidade para a aprovação.

Thiago: Essa entrevista do líder e do gerente geral aqui no Berrini, vocês fazem juntos ou vocês fazem separados?

Sr. Marco Aurélio: Normalmente a gente acaba fazendo junto, só que eu nunca começo a entrevista, eu chego à metade da entrevista e eu nunca, eu evito participar quando de cara o líder já reprovou aquela pessoa, o que eu passo para os meus líderes é que se ele está muito em dúvida se ele deve reprovar ou está pensando em aprovar, se está meio assim encafifado se aquele candidato é bom ou não, para me chamar e aí eu dar uma segunda opinião, mas quando ele já, quando ele aprova a pessoa ele me chama para fazer um ultimo bate papo com o candidato para eu poder dar minha opinião final também.

Thiago: E você reconhece algumas ferramentas que o RH usa para avaliar estes candidatos?

Sr. Marco Aurélio: Você diz as psicológicas?

Thiago: Ou dinâmicas?

Sr. Marco Aurélio: Eu conhecia mais viu, tem algumas que eu não lembro 100%, sei que eles fazem alguns testes de associação, fazem, tem teste psicotécnico também, mas faz tempo que eu não tenho contato com isso, antes ainda quando eu tinha, faz tempo que eu não vou à entrevista, mas quando eu ia mais a entrevistas eu ficava fazendo algumas, mas da Estanplaza eu nunca vi quais que são aplicadas.

Thiago: E quando o candidato chega aqui vocês fazem só a entrevista com o candidato ou vocês fazem algum tipo de teste com ele escrito ou qualquer outra ferramenta além da entrevista?

Sr. Marco Aurélio: Não, a gente faz só a entrevista, eu tento fazer algumas perguntas abertas para ver, porque muitas vezes você marca a entrevista e geralmente na entrevista fica fazendo pergunta fechada para o candidato, sim ou não, sim ou não, e assim você não

consegue avaliar ninguém, eu acho importante você fazer perguntas abertas, buscar a percepção dele com relação a uma situação que pode acontecer no hotel, só que você não fala que é uma situação no hotel. Eu tento fazer desta maneira, ou sempre coloco uma situação às vezes da casa dele ou da família dele, ou do ambiente de colegas dele, mas mesmo assim, numa situação similar poderia acontecer no hotel ou na função que ele vai exercer para ver como ele reagiria muitas vezes você percebe que a pessoa às vezes tem índole ou não tem índole ou ela é ética ou não é ética, ou às vezes ela tem jogo de cintura para saber lidar com uma situação desagradável ou sabe buscar alternativas para alguma situação. Então eu tento fazer perguntas abertas para ver até que ponto este candidato consegue se virar sem ter a resposta ali na frente dele.

Thiago: Para a gente concluir a gente tem a etapa de caracterização dos domínios de hospitalidade, então Lashley e Morrison eles analisam a hospitalidade com base em três domínios, o social, privado e comercial, dentro destes três domínios eles propõem algumas áreas, essas áreas são dentro do privado, áreas que estão relacionados ao “back” da operação, então por tratar de necessidades fisiológicas e psicológicas se consideram as áreas de governança, manutenção, cozinha e segurança. Dentro do domínio social por se tratar de status e prestígio e trato com os forasteiros são consideradas áreas do “front” como recepção, alimentos e bebidas e eventos. E dentro do domínio comercial por se tratar de serviços visando ao lucro, limitação de mercado, limitação do produtor, os autores normalmente encaixam áreas de compras, controladoria, financeiro, auditoria. Você tem esse olhar operacional prático do hotel, você enxerga essas mesmas áreas desses exemplos que eu te passei ou essas áreas não conversam com essas necessidades ou esses exemplos?

Sr. Marco Aurélio: Acredito que sim, acho que essa separação é bem até bacana, ele faz uma separação pelo o que aquela pessoa, qual a principal atenção daquele colaborador, onde que está focada a atenção daquele colaborador, a pessoa que cuida dos cozinheiros, camareira, segurança, manutenção cuida, tem o foco no hóspede, no convidado lá, então é essa coisa do privado. Então eu acho que essa separação é muito bacana. Aí tem a parte do recepcionista, toda a parte do pessoal que atende mesmo o cliente, e o comercial é a parte do “back” parte da pessoal que cuida mais da parte logística, números. Está certo, acho bem bacana essa separação, acho que se adepta a visão do hotel.

Thiago: E você consegue estabelecer características para essas pessoas?

Sr. Marco Aurélio: Se fosse pegar a pessoa comercial eu diria que seria um candidato, teria que ser uma pessoa organizada, teria que ser uma pessoa focada em prazos, é pessoas boas com números, uma pessoa boa com, eu acho que talvez, até me peguei numa, cá numa

pegadinha aqui, a comercial talvez fosse uma que pudesse até ser dividida, porque você tem uma parte do comercial, tudo bem que até, na verdade não é dividida, mas você vê que tem uma parte comercial junta com o social, eu acho que ali dentro, dentro dessa área comercial e social entra, por exemplo, comercial, equipe de vendas mesmo porque ela é tanto comercial como social, ela não é só comercial.

Thiago: Por qual característica, por quais razões?

Sr. Marco Aurélio: Ela tem que ter um exemplo, ela tem que ter um jogo de cintura com o cliente, ela tem que saber vender, tem que conversar, tem que fazer relacionamento, quem comprou dela muitas vezes não comprou o hotel, comprou gente, tem gente que acha, por exemplo, quem compra hotel compra quarto, empresas não compram quarto, empresas compram gente, ela vai muitas vezes comprar um hotel por causa do gerente de contas que atende ela ou do recepcionista que vai atender o hóspede dela, então muitas vezes o comercial e o social estão ali, a mescla é onde está essa mescla, como que chama isso daqui, fugi da escola de matemática, como que é o nome disso daqui?

Thiago: Conjunto.

Sr. Marco Aurélio: Conjunto isso aqui, deve ter um nome para isso aqui, não tem?

Thiago: Intersecção?

Sr. Marco Aurélio: Intersecção, então a intersecção entre o comercial e o social entra muito isso, agora comercial seria isso. Se você vai entrevistar uma pessoa para o cargo de vendas você teria que buscar uma pessoa que se encaixasse nos dois, tanto no comercial como social, já na recepção que você fala de social você tem que pegar uma pessoa que fala bem, que sabe se relacionar bem, se você for entrevistar uma pessoa para a recepção e a pessoa é um matuto que não sabe conversar, não sabe puxar um assunto com uma pessoa, não é uma pessoa culta, não é uma pessoa que lê que não é uma pessoa que conhece atualidades, como que ela pode trabalhar numa recepção? A recepção como da Estanplaza onde você tem que fazer rancamento das coisas que o hóspede gosta rancamento das preferências dele, se você põe um matuto que não sabe puxar um assunto com o hóspede, como que ele vai descobrir essas coisas, como que ele vai dar um bom atendimento, o hóspede vira para ele e fala “onde fica o Fogo de Chão” e ele “aonde, fogo!”, ele não sabe que Fogo de Chão é um dos melhores restaurantes de São Paulo de carnes, então é uma pessoa que não tem cultura para trabalhar numa recepção, então isso é uma coisa que tem que ser muito avaliada, acho que muitas vezes, um exemplo, tudo bem, às vezes a gente pega uma pessoa que não tem experiência, ok, isso daí acontece, ninguém nasce sabendo quais são os melhores restaurantes de São Paulo, e isso é fácil de aprender, mas tem muito a ver com isso no social, é você cuidar dos hóspedes,

você tem que saber as necessidades deles, você tem que saber conversar com eles para descobrir isso. Tanto que você vê que aqui na explicação fala “monitores de recreação” que são pessoas que tem contato com o hóspede, aqui até diz que são “equipes comerciais”, equipes comerciais e também sociais, mas elas estão nessa linha, nessa intersecção. Aí você vê privado, mensageiro é um que entra no social e faz uma intersecção social com privado, porque ao mesmo tempo em que ele tem que ter essa habilidade de conversar, de jogo de cintura, de falar com o hóspede, ele é um cara também que tem que saber quando ele está no apartamento, vai levar o hóspede para o check-in ele tem que entender qual que é a necessidade básica que o hóspede tem no apartamento, não ascende à luz no apartamento, ele vai largar o hóspede no escuro? Não, ele tem que buscar uma solução. No privado você tem que ter, por exemplo, você vai entrevistar manutenção e camareiras, normalmente manutenção é um cara que tem conhecimento técnico, mas ele muitas vezes não tem conhecimento cultural, ele tem conhecimento técnico, ele não é uma pessoa muito culta.

Thiago: Mas tem alguma característica em comum entre camareiras e manutenção que você estabeleceria como “essa é a característica do privado”?

Sr. Marco Aurélio: Preocupação com as necessidades básicas, um exemplo, se você chegar para entrevistar uma camareira, primeiro a camareira vem para uma entrevista e ela está toda bagunçada, com a roupa bagunçada, o cabelo desganhado, a roupa, sei lá, o sapato todo sujo, isso é a imagem que ela vai passar para o seu convidado, se ela se cuida assim como é que ela vai cuidar do apartamento seu convidado?

Thiago: Isso pode estar relacionado à atenção a detalhes?

Pode com certeza, atenção a detalhes, cuidar do que é dela, se ela não cuida do que é dela, imagina o que ela vai fazer com o que não é dela, manutenção é a mesma coisa, manutenção você pode virar, você vai fazer uma pergunta para um manutencista, um candidato a manutenção, o que você tem que buscar nele? Ah ele tem que ter o conhecimento técnico, o pessoal de manutenção não, ele tem que ter DNR10, do que adianta ele ter DNR10 se quando ele chega a casa dele ele tem lá tipo, lâmpada queimada que não troca, ele, um exemplo, isso é uma pegadinha que você pode fazer com um cara de manutenção, você entrevista ele numa sala que tem lá uma torneira, por exemplo, a torneira está lá pingando, pingando, pingando, o cara que levantar na sala para ir lá fechar a torneira, você já pode dar dez pontos para ele porque aquele cara é um manutencista de nascença, é um cara que se preocupa, ele vai reparar a torneira pingando e ele vai levantar para fechar a torneira. Agora se você tiver uns três lá que nem fizeram isso, que preocupação que ele vai ter em cuidar de um apartamento do hotel? Você vê lá o quadro, você os põe numa sala aonde você tem, sei lá,

um quadro caindo, uma coisa, um dano a ser feito ali, se ele é um cara que se preocupa, por mais que ele está numa sala de entrevista, ele está nervoso e tudo, ele vai olhar para aquilo e ele vai lá mexer naquilo, por quê? Porque dentro dele diz que ele tem que ir ali e arrumar aquilo, esse é um caso que você põe ele para trabalhar na manutenção do hotel e ele entrar num apartamento por mais, digamos que ele vai entrar num apartamento para trocar uma lâmpada, se ele ver outra coisa errada ele vai arrumar, agora tem uns que não vão fazer isso, ele vai lá para arrumar a lâmpada, por quê? Porque mandaram arrumar a lâmpada. Então tem esses tipos de características, pró-atividade, essa preocupação com as coisas, com as coisas que nem são dele, e isso serve tanto para camareira como para o manutencista. Eu acredito que, comercial eu falei, social eu falei.

Thiago: E na intersecção dos três pontos você enxerga alguma função?

Sr. Marco Aurélio: Muitas vezes alguns líderes, eu acho que é assim, é uma coisa que eu conversei muito com os líderes daqui do Berrini mesmo, outro dia a gente estava conversando, porque da gana dos jovens de crescer, então você tem o Guilherme que é ajudante de recepção e a gente estava conversando e ele quer crescer no plano de carreira, etc. e tal, só que assim, as pessoas, não adianta eles acharem que a empresa vai dar o plano de carreira para eles ali, pronto, está aqui “siga isso e você vai ser um gerente geral e você vai ter sucesso”, não, as pessoas tem que correr atrás do conhecimento, ah, mas tem que fazer faculdade? Tem que fazer cursos? Não, no dia-a-dia se você, pegando, um exemplo, você está lá, o seu chefe está com um pepino lá para resolver e você olha aquilo e você vê você tem que ver aquilo como um desafio, se ele chegar para você e falar “eu quero que você resolva isso” e você já começar a chiar, como que você vai desenvolver se você no primeiro desafio que aparece você não quer pegar para você? Eu comparei muito eles, um exemplo, com a Emily, a Emily é a mais jovem líder aqui do Berrini, tem 21 anos, ela é governanta, e eu virei para todos eles, tirando o Almir que já não é da mesma faixa etária dos outros, porque o Almir já é um cara bem mais experiente, mas assim comparando a Emily com a Carol que é de eventos, Carol de A&B e o Guilherme, você pode falar assim “a Emily está um passo a frente dos outros três”, por quê? Hoje ela tem conhecimento de recepção, já participou de uma vaga de recepção, quase foi aprovada e hoje ela é governanta, participou de uma vaga para governanta e está fazendo um ótimo trabalho como governanta, hoje ela domina dois departamentos, ela pode não dominar 100% da recepção porque não foi uma líder de recepção, mas ela domina 90% porque ela sabe trabalhar na recepção, para você saber cobrar você precisa saber trabalhar. Então isso são coisas, por exemplo, o próprio gerente geral, gerente geral a gente sabe muito que normalmente, outras redes, eu não diria na Estanzola, você consegue

identificar certinho o gerente focado no comercial, gerente geral focado no financeiro, gerente geral focado no operacional. Normalmente em outras redes você sabe qual que é o cara ali, o cara, ele não, muitas redes você não tem um gerente geral que se adéqua aos três cargos, as três facetas, ou ele vai cuidar do operacional, ou ele vai cuidar do financeiro ou do comercial. Operacional se você for ver é intersecção do privado com o social, comercial e financeiro vão estar juntos ali no comercial. Então assim, dificilmente você vai ver isso, agora na Estanzola pela cobrança que nós temos e pela junção, a intersecção dessas coisas você acaba aprendendo a lidar com os três. Eu acho que assim, a intersecção dentro do comercial, do privado e do social está estampada muito forte, porque os gerentes já são cobrados por isso. Então você tem supervisões que tem pontuam com relação a um exemplo, de supervisão de A e B, supervisão de eventos, supervisão de manutenção, você tem os controles administrativos, controle de RH, controle orçamentário, você tem o próprio previsto realizado que são as metas do hotel, você tem o sinaleiro comercial, você tem os indicadores operacionais. Então tudo isso são indicadores, são as ferramentas para trabalhar no dia-a-dia, então a intersecção, acho que quando um líder de departamento começa a focar a busca por esses conhecimentos, essas informações, quando ele chega ao ponto de atingir essas intersecções, conseguir se colocar na intersecção, ele já está quase pronto para dar o próximo passo de gestão de gerente geral, hoje em dia, se você for ver isso há alguns anos atrás, cinco, seis anos atrás, uns sete vai, os gerentes gerais não pensavam desta maneira, eles se focavam numa área e ia atrás desta área, principalmente administrativo, muitos gerentes gerais acabavam nem olhando muito o operacional porque botavam os líderes para cuidar do operacional e o comercial ele tinha o departamento de vendas que cuidava. Então ele focava muito no administrativo, mas acho que vai muito da facilidade de cada um também.

Thiago: E com base nessa entrevista que vocês fazem aqui, vocês observam se esses candidatos têm essas características para esses domínios na hora da entrevista?

Sr. Marco Aurélio: Eu nunca vi desta maneira como você me apresentou, acho que isso daqui é um negócio novo para mim, e eu achei bem bacana, mas assim, eu acho que sempre busca os traços de colaborador que dá certo, eu normalmente quando entrevisto um colaborador, eu sempre o comparo com outro colaborador que eu tenho, eu sempre tento colocar ele num espelho assim, sempre que eu o vejo, o que ele tem naquele outro colaborador que dá certo na minha equipe?

Thiago: Então você compara um candidato se ele tem as mesmas características daquele que já está trabalhando na área?

Sr. Marco Aurélio: Que está trabalhando na área e que já está dando certo. Aquele que já está no foco da empresa, porque isso? Porque muitas vezes, por causa daquilo que eu falei que você às vezes difere o perfil das pessoas de rede para rede hoteleira. Uma vez eu indiquei um supervisor de andar que trabalhou comigo em outra rede hoteleira que é ótimo, aqui o perfil dele já não era adequado, por quê? Por causa do perfil dele, ele era um cara muito focado no privado e ele não tinha o social, só que ele era o supervisor, ele não era um colaborador de base, ele já deveria ter umas características da parte social já, ele não poderia só ter o domínio do privado, ele tinha que ter o domínio social isso era uma coisa que restringiu ele. Por isso que eu falo, quanto mais domínio você tem dos domínios mesmo da hospitalidade você mais está apto para ser um gerente geral, para concorrer a outras vagas, para você crescer profissionalmente e tudo mais dentro de um hotel.

Thiago: Legal, obrigado Marco Aurélio.

Sr. Marco Aurélio: De nada.

Entrevista realizada no dia 29 de janeiro de 2013 com a Sra. Vera Lucia Lopes Castro, Gerente de Recursos Humanos da rede Hotéis Transamérica, no hotel Transamérica São Paulo.

Thiago: Boa tarde Vera, obrigado por estar me recebendo aqui no Transamérica. Para a gente começar a entrevista eu vou precisar de algumas informações pessoais suas, o seu nome completo, por favor.

Sra. Vera: Vera Lucia Lopes Castro.

Thiago: E qual sua formação acadêmica?

Sra. Vera: Administradora de empresas.

Thiago: A sua função hoje no Transamérica é qual?

Sra. Vera: Gerente de Recursos Humanos.

Thiago: E há quanto tempo você está nesta função?

Sra. Vera: Aqui no hotel já há três anos na rede Transamérica.

Thiago: E antes dessa função, você passou por outras funções na Transamérica ou você veio direto para a gerência de recursos humanos?

Sra. Vera: Aqui no hotel eu vim direto para a gerência de recursos humanos. Eu já trabalhei no grupo Transamérica em outras empresas, como nas rádios Transamérica, nas rádios eu fiquei por cinco anos, depois das rádios eu estava na atividade de comércio quando eu fui convidada a voltar para o grupo, aí sim eu voltei aqui para o Transamérica e já estou aqui há três anos.

Thiago: E quais são as suas principais atribuições enquanto gerente de recursos humanos?

Sra. Vera: Como gestora de recursos humanos, então, nós temos departamentos separados dentro dos subsistemas de recursos humanos, então a gente tem a coordenação de recrutamento e seleção, nós temos a coordenação de treinamento e desenvolvimento, nós temos o departamento de benefícios, departamento de segurança do trabalho, temos o departamento de folha de pagamento e administração de pessoal, então cada um desses departamentos tem o seu coordenador que se reportam a gerência de recursos humanos, então eu fico na atribuição de comando, de acompanhamento, orientação desses departamentos e em atendimento, a parte de relatórios gerenciais, atendimento direto à diretoria e as unidades como um todo, não só aqui dentro do hotel Transamérica, a gente trabalha para os flats administrados, para o hotel de Comandatuba, então tudo centralizando aqui na gerência.

Thiago: Então o RH de vocês é centralizado?

Sra. Vera: É centralizado. Em Comandatuba, no hotel Comandatuba eles tem uma célula de RH lá, lá a gente tem oito, oito ou dez profissionais de recursos humanos, mas também se reportando a gerência aqui em São Paulo.

Thiago: A Transamérica hoje tem quantos hotéis? Você sabe mais ou menos?

Sra. Vera: Próprios é o hotel São Paulo, que é onde estamos e o hotel Comandatuba na Bahia. Administramos 20 flats, 13 se eu não me engano 14 dentro de São Paulo, no Estado de São Paulo, e alguns fora, Curitiba, Recife, Espírito Santo. No total são vinte.

Thiago: E hoje o Transamérica está com quantos colaboradores?

Sra. Vera: Olha o HT São Paulo 412, até você tinha me pedido esses dados, o HT da Ilha de Comandatuba 557 colaboradores, e entre os 20 flats administrados a gente soma 987 colaboradores. Todos com contratos CLT.

Thiago: Dá um total?

Sra. Vera: 1956 colaboradores hoje, base hoje, 29 de janeiro.

Thiago: Então para a gente iniciar o tópico *stakeholder*, eu gostaria que você identificasse quatro grupos.

Sra. Vera: Eu não tenho nenhuma “cola” para ver quais são? Assim de cabeça não me recordo.

Thiago: Então vamos passar para a classificação dos *stakeholders* eu vou te apresentar um mapa conceitual com os *stakeholders* de recrutamento e seleção que eu selecionei, e aí eu precisava entender de você que nível de influência cada um destes *stakeholders* tem para recrutamento e seleção. Então vou precisar que você classificasse em quatro níveis, muito influente, pouco, baixo ou não é significativo. Quando você encontrar algum que seja muito influente ou médio, eu precisava entender a razão de ele ser muito ou médio. E depois da gente classificar esses onze, se você encontrar algum *stakeholder* que você ache muito importante, diga qual que ele é. Então para começar, o governo, o quanto ele influencia ou é influenciado por recrutamento e seleção?

Sra. Vera: Olha, acho que a influência aí parte deles porque toda essa movimentação de leis impacta na contratação, impactam na oferta e procura de emprego. A gente vê recentemente a nova legislação de adicional de periculosidade cai como um rojão, a mídia vem, divulga e parece que a coisa já está certa, definida, os candidatos já chegam com aquela expectativa de que a empresa já oferece determinada coisa, então o governo eu vejo assim, ele influencia e muito até mesmo na rotatividade dentro das empresas porque as leis, o peso da leis, o peso da legislação, o peso dos impostos influenciam na contratação de mão-de-obra.

Thiago: Então você classificaria como muito influente?

Sra. Vera: Eu acho muito influente, eu acho porque uma movimentação na lei repercute e muda nossos processos, muda nossa linha de atuação, você precisa rever custo, você precisa rever as coisas, o governo é fator assim de grande influência na folha de pagamento nas empresas, eu acho que é bem, bem inconstante.

Thiago: E a comunidade local, o entorno que tem?

Sra. Vera: Há influência olha eu até imagino assim, Comandatuba vai, vamos pegar, que é uma ilha, tem uma população, tem uma comunidade ali que vive em função do hotel e o hotel precisa desta comunidade para viver.

Thiago: Para ir para frente.

Sra. Vera: Para ir para frente porque a mão-de-obra lá é escassa, precária até, o hotel requer, você vê, são 557 funcionários que a gente tem lá, todos da região, esses funcionários são todos de Una, Canavieiras e Ilhéus. E Ilhéus é o mais longe que são 87 km, Una e Canavieiras estão mais próximos e tem uma população carente que vive praticamente em função do hotel porque são 557 funcionários, mas a gente coloca, não são só 557 pessoas que vivem em função do hotel, têm as famílias, cada um tem as suas dependências. Então a gente vê assim, a comunidade local ela, considerando Bahia eu diria que ela mais depende do hotel, mas também não posso deixar de dizer que o hotel depende deles por causa da escassez da mão-de-obra, então aquele pessoal é tratado mesmo com muito amor e carinho e eles tratam o hotel com muito amor e carinho porque um depende do outro ali. Aqui em São Paulo a gente tem mais oportunidades, você busca mão-de-obra não só nos arredores, nas imediações da empresa, mas de certa maneira isso também é um pré-requisito na contratação porque você precisa de alguém que esteja mais próximo do local de trabalho, nesse sentido.

Thiago: E os grupos de defesa do consumidor?

Sra. Vera: Olha aí eu acho que eu não seria a pessoa mais apta para falar porque eu acho que isso está mais linkado com operação, a gente que está em recursos humanos à gente não tem muito esse impacto direto com o consumidor, com o cliente, a nossa participação é indireta, a gente provê recurso para que o cliente seja atendido, mas não que a gente tenha esse contato direto com o cliente, e estudando, sentindo ali o peso do código de defesa do consumidor, alguma coisa neste sentido, é lógico que a gente tem o impacto porque se a gente não atende bem, é porque a gente não contratou bem também. Mas assim, não vejo como uma influência direta em recrutamento e seleção e RH, a gente está um pouco mais distante do consumidor assim.

Thiago: E os proprietários e investidores?

Sra. Vera: A influência deles sobre nós eu acho que é grande porque eles querem retorno do investimento, e a gente só consegue atingir o objetivo da empresa através das pessoas que a gente contrata. Então nosso papel é fundamental, é de extrema importância porque se a gente não contrata bem, se a gente não coloca pessoas que estejam alinhadas e comprometidos com o objetivo da empresa nós não vamos atingir as metas, não vamos chegar ao resultado que o investidor quer, então quer dizer, nosso papel é fundamental, é estratégico porque a gente tem que se alinhar às diretrizes da empresa e dos seus proprietários, acionistas e investidores. Eu vejo assim.

Thiago: E os clientes, os hóspedes?

Sra. Vera: Os hóspedes, sem os hóspedes nós não estaríamos aqui então a gente trabalha em função deles e para eles, como você disse, tem o front, a gente está lá atrás, mas somos nós que preparamos nossos colaboradores para atender esses clientes. Então quer queira, quer não, a gente indiretamente também está trabalhando para o cliente externo, não só nosso cliente interno, que a gente trabalha muito, o RH é procurado o tempo todo, 100% do tempo pelos clientes internos, mas os externos, se nós não o satisfizemos, através das pessoas que contratamos nosso serviço não tem a qualidade que a gente aqui presume que tem que ser alta, o Transamérica trabalha com um nível de qualidade e satisfação do cliente, e atendimento alto, a gente não aceita nível de satisfação de 80%, 70%, de jeito nenhum, a gente busca excelência no atendimento. Então nosso pessoal tem que estar preparado, e o recrutamento mais provêem recurso ali para a mão-de-obra, o treinamento para melhorar, adaptar essas pessoas ao convívio social, convívio com o hóspede, no desenvolvimento mesmo.

Thiago: Os ambientalistas?

Sra. Vera: Ambientalistas, aqui em São Paulo eu não sei se a gente tem muito impacto, embora a gente tenha uma área verde grande, o nosso resort urbano, é assim que a gente vende nosso produto, mas assim, se a gente for falar de Comandatuba, nossa, eles tem um peso muito grande porque ali é área de preservação ambiental, você está mexendo com manguezal, você está mexendo com o mar, então ali qualquer coisa, qualquer ação que o hotel, gera impacto ambientalista, eles vêm, eles querem ser consultados, eles querem participar das decisões, entendeu, Comandatuba eu vejo assim como um ponto muito forte.

Thiago: Os fornecedores?

Sra. Vera: Os fornecedores, aí só se eu for falar também ligado a operação, não tanto a nossa área aqui de recursos humanos e recrutamento e seleção, os fornecedores são

importantíssimos porque eles que provém os recursos para o atendimento ao nosso hóspede. Na operação eles são extremamente importantes.

Thiago: Existe algum fornecedor para recrutamento e seleção, vocês classificariam alguém como fornecedor?

Sra. Vera: Olha, a gente tem as consultorias das quais a gente usa o sistema de avaliação de desempenho, que a gente faz contratação via web, banco de currículos, nós temos as agências de emprego, temos, deixa ver o que mais, mesmo as consultorias que prestam recrutamento e desenvolvimento a gente tem nesse sentido.

Thiago: Pegando esse fornecedor de recrutamento e seleção, a influência deles existe?

Sra. Vera: Existe, existe e tem sido bem utilizada até, já tem mais de um ano que a gente está se utilizando de banco de currículos e tem sido muito boa a parceria, de bastante resultado, mas seria mais assim, essas consultorias, agências de empregos mesmo, porque não tem outras e muitas das coisas nós desenvolvemos internamente, então a gente não fica, a nossa RH é própria, a gente não terceiriza.

Thiago: Não fica dependendo de outra parceira para resolver.

Sra. Vera: É, porque muitos RH's terceirizam os seus serviços, então a sua folha é rodada lá no fornecedor, no parceiro tal, aqui não, o trabalho é nosso. Até mesmo o nosso treinamento e desenvolvimento é próprio, quase todo, um ou outro treinamento externo a gente utiliza algumas consultorias, mas o trabalho é nosso, o desenvolvimento é nosso, o produto é nosso, é muito de casa.

Thiago: Tem algum grupo de interesse especial dentro de recrutamento e seleção?

Sra. Vera: De que maneira?

Thiago: Algum grupo que vocês considerem que tenha um interesse dentro de recrutamento e que não foi classificado por enquanto?

Sra. Vera: Não, não estou conseguindo identificar, não sei.

Thiago: Bom, a gente volta nele.

Sra. Vera: Grupo de interesse especial? Está me fugindo.

Thiago: Em algumas entrevistas, alguns gestores classificaram aí o FOHB.

Sra. Vera: Olha a gente até participa do FOHB, a gente participa do Grupo Informal do CAPI, é um grupo da rede hoteleira, livre adesão, autônomo mesmo, e tem sido boa a parceria, mas é mais assim, troca de informações, então é vivência, experiência, esse tipo de troca, o grupo se reúne.

Thiago: Nada que vá fazer com que vocês mudem estratégia?

Sra. Vera: Não, é um grupo de ajuda, porque olha ele está com uma dúvida lá, ele precisa de uma orientação aqui, faz uma pesquisa de salário curta, rápida, então assim, é um grupo de troca de informações, eu não vejo assim como uma influência de decisão, de tomada de conduta, não. É um grupo de trabalho informal. O FOHB ele já tem uma diretriz um pouco mais focada, ele, o próprio FOHB já se reporta ao Ministério do Turismo, ele vai atrás de órgãos governamentais, é um trabalho um pouco mais formal, e a rede é associada ao FOB, então, e eles tem, as reuniões são periódicas e a gente participa.

Thiago: E os colaboradores, os funcionários?

Sra. Vera: Como que a gente vê no nosso processo?

Thiago: É, existe influência, é influenciado, como que é isso? Muito, pouco, médio?

Sra. Vera: Olha, eu acho que tem influência total, porque sem os funcionários não acontece nem a operação, nem nosso serviço, nem o nosso serviço de RH, então eu acho que qualquer atenção maior que a gente tem que dar a gente tem que começar pelos nossos funcionários porque se ele cruzar o braço não tem nada. Eu acho que eles têm uma influência muito grande nos nossos processos e são ouvidos, aqui a gente tem toda uma preocupação com nossos funcionários em relação à pesquisa de clima, satisfação de desempenho, eles tem a atenção devida. Pesquisa e satisfação são feitas ao longo do ano por rotina, mas tem sim uma influência muito grande.

Thiago: E a concorrência?

Sra. Vera: A concorrência dirige o negócio, eu vejo assim, acho que o negócio sem a concorrência pode se tornar até monótono, ultrapassado, a concorrência ela existe e a gente precisa dela porque é uma maneira de a gente desenvolver potencialidade, sair atrás de inovação, eu vejo como um fator positivo a concorrência porque a gente aprende com a concorrência também, e a concorrência mobiliza a gente para sempre. Então eu acho que é muito importante.

Thiago: Para fechar nosso mapa conceitual, o quanto a mídia influencia ou é influenciada?

Sra. Vera: Olha, a mídia influencia, porque às vezes a mídia desvirtua informações e isso repercute negativamente até nas empresas porque o que se divulga na mídia é uma coisa assim, é uma manchete, como é que eu vou dizer assim, não tem uma explicação, um embasamento, e ela tem um poder de convencimento alto, então de repente ela influencia tanto positivamente quanto negativamente. Se você vai para ciências sociais, qualquer comentário desfavorável te prejudica agora se é um comentário positivo te favorece. Então eu vejo assim que a mídia tem um poder muito grande e de grande influência.

Thiago: Tem algum outro *stakeholder* que você sentiu falta, alguém que gere influência, vocês influenciam e que a gente não citou aqui?

Sra. Vera: Eu não sei se aqui em governo a gente está falando de Ministério do Trabalho mesmo, ou falando de Ministério Público, se a gente está falando, eu acredito que todos eles estejam aqui, os sindicatos.

Thiago: De forma geral, mas o sindicato acho que pode até estar um pouco à parte, na linha do governo, privado.

Sra. Vera: Porque o sindicato quer queira, quer não ele influencia no nosso trabalho, ele direciona, ele puxa, ele exige, eu quero assim, eu quero assado, quero sejam formadores de opinião, quero que vocês, eles influenciam bastante a operação da gente.

Thiago: O sindicato é um que a gente poderia deixar aqui destacado.

Sra. Vera: Eu acho, porque eles não têm a força que tinham nos anos oitenta, noventa, não tem hoje, mas eles exercem ainda a influência na mão-de-obra. E em RH principalmente, a gente aqui enquanto Transamérica a gente tem um relacionamento muito bom com o sindicato, de parceiro mesmo, temos dirigentes sindicais empregados ou outros assistenciados no sindicato, eles tem uma influência e são parceiros do negócio porque se eles não forem parceiros do negócio a gente vai ter problema para conseguir trabalhar, conciliar interesses. Então eu acho que pode faltar aqui, não sei, órgãos de classe, pode acontecer, não pode? Um CRA pode vir e falar o CRP dos psicólogos “vocês tem psicólogos trabalhando aí?”, pode ter os órgãos de classe, pode ter os sindicatos. Não sei se está me fugindo alguma outra coisa que pode exercer algum tipo de influência na empresa. Não necessariamente só no RH, na empresa como um todo como você colocou aqui, não sei.

Thiago: Está bom. Passando agora para a gestão de recrutamento e seleção, você já passou para mim que o RH é centralizado então todo o RH tanto dos hotéis quando dos flats que vocês administram é feito por vocês aqui. Como que funciona esse organograma de recursos humanos? Cada flat tem um responsável que se reporta para você, a pessoa vem para cá e depois vai para lá fazer a entrevista, como que é?

Sra. Vera: Olha, os de São Paulo o recrutamento é feito aqui com a gente, então o processo é o mesmo.

Thiago: Todo processo é aqui?

Sra. Vera: Aqui, então abriu uma vaga de trabalho no flat, eles reportam para a gente a abertura da vaga, o pessoal de recrutamento trabalha essa vaga, encaminha para o flat, faz a parte técnica de entrevista no flat, a parte comportamental, psicológica de avaliação aqui, chegou-se num consenso a gente providencia o registro e encaminha o colaborador já treinado

num dia de integração para o condomínio para começar as atividades lá. E isso funciona aqui dentro de São Paulo. Nos flats fora de São Paulo, eles têm uma célula lá que geralmente é uma pessoa, uma pessoa, é um controller, ou tem um auxiliar ou um assistente que faz essa parte de recrutamento e seleção, logicamente com a orientação daqui, tudo eles remetem a administração.

Thiago: E as pessoas que começam lá também elas primeiro passam por uma integração e treinamento para depois começar a trabalhar?

Sra. Vera: Geralmente sim porque quando o Transamérica pega essa administração ou quando é um flat novo e está sendo inaugurado, é até mais fácil porque a gente já monta a equipe do princípio, a nossa base aqui de recrutamento vai para o local para contratar no local as pessoa, é feito assim, a Flavia e a equipe dela vão até o local para fazer a contratação. Quando você pega uma transferência de bandeira “ah eu peguei um flat que antes era administrado pela Accor, eu peguei um flat...”, aí tem todo um trabalho de adaptação.

Thiago: Adaptação de mudança cultural?

Sra. Vera: Cultural, de procedimentos, de negócios mesmo, aí eu acho até que o trabalho é um pouco mais até difícil porque todo o conceito Transamérica é passado e as pessoas são chamadas para treinamento, e até que as pessoas comecem a trabalhar dentro dos nossos conceitos.

Thiago: E tem alguma diferença no perfil quando você precisa contratar uma pessoa para o Transamérica aqui, Transamérica São Paulo e para os flats?

Sra. Vera: Do perfil como assim, da vaga?

Thiago: O perfil da pessoa, vocês exigem mais de uma pessoa que vá trabalhar aqui do que uma que vai trabalhar no flat? Tem uma diferença?

Sra. Vera: Não, geralmente é assim, porque cada gestor ele tem lá os pré-requisitos comportamentais da vaga, mas uma arrumadeira aqui ou uma arrumadeira no flat, ela passa pela mesma avaliação, pelos mesmos testes, entendeu, então sai daqui integrada, com os conceitos da bandeira Transamérica. Entendeu, então assim, um ou outro caso especificamente pode ter uma variação.

Thiago: Mas de uma forma geral?

Sra. Vera: De uma forma geral a gente segue a conduta Transamérica, é padrão Transamérica, no entanto que o pessoal que chega lá o atendimento é o mesmo que é utilizado nos hotéis próprios, entendeu, é o padrão Transamérica, é o nome Transamérica que está. Então mais ou menos a linha é a mesma.

Thiago: E quantas vagas vocês trabalham por mês em média?

Sra. Vera: Nossa isso aí você perguntou para a Flavia? Porque a Flavia é a pessoa mais...

Thiago: Eu cheguei a perguntar para ela também, eu vou pegar o dado dela então.

Sra. Vera: É porque é assim, ela tem esse numero melhor que eu.

Thiago: E é como ela faz parte só de recrutamento e seleção.

Sra. Vera: Exatamente, ela tem esse numero melhor que eu. Assim, eu posso te dizer que em 2012 foi um ano muito complicado porque teve muita rotatividade. Flat, aí varia muito porque cada flat que a gente administra é de um tamanho, de um porte, de uma classificação.

Thiago: Uma média que vocês chegaram a ter no final do ano?

Sra. Vera: É isso o que eu falo, é difícil porque a gente tem flat com cento e tantos funcionários e tem flat com vinte. Aí fica difícil eu te falar. Então a rotatividade de vinte e saíram duas pessoas representou muito, entendeu. Eu acho que fica difícil.

Thiago: Aqui no Transamérica São Paulo?

Sra. Vera: Tem variado aqui nosso turno ver, 2,5 a 3,5 por mês. E 2012 foi um ano muito difícil porque a escassez da mão-de-obra, dificuldade de preencher as vagas operacionais, e as vagas administrativas, porque no operacional a gente percebe a dificuldade que as pessoas não aceitam mais a atividade em si, eles não querem mais ser faxineiros, as pessoas não querem mais ser arrumadeiras, auxiliar de limpeza, quer queira, quer não, hoje todo mundo tem um diploma, então as pessoas não se sujeitam mais a determinadas atividades, então a gente está buscando contratar até estrangeiros, vamos abrir o leque porque está difícil, em determinadas funções, e outras a rotatividade aparece por causa de que? Pelo mercado aquecido, então a pessoa recebe uma melhor proposta de emprego, logicamente ela vai à busca de novas perspectivas. Então é um circulo, não para, foi um ano de muito trabalho neste sentido no ano passado.

Thiago: Que ferramentas vocês utilizam hoje para avaliar os candidatos, se a gente focar bem operação?

Sra. Vera: No processo de recrutamento e seleção que ferramentas?

Thiago: Isso, vocês fazem só entrevista, tem dinâmicas, tem testes?

Sra. Vera: Tem entrevistas, tem testes psicológicos, tem teste de avaliação grafológica, tem a parte técnica, tem o inglês falado, escrito, depende da vaga, mas tem, e tudo isso é desenvolvido internamente na equipe de recrutamento e seleção, mas passam sim por vários testes.

Thiago: E as etapas para esse recrutamento, vocês chamam as pessoas para cá, aí elas passam por dinâmicas e entrevistas aqui e depois?

Sra. Vera: São encaminhadas para os flats ou para os gestores daqui mesmo para a entrevista técnica, até às vezes alguns testes e parte prática para ver se eles estão habilitados à função. Tudo ok, passou na parte comportamental, psicológica, técnica, aí eles voltam para o recrutamento para providências de documentação. E muitas vezes a gente perde candidato por falta de documentação.

Thiago: Por ele não ter?

Sra. Vera: Não ter, às vezes ele não tem, às vezes não apresenta, e às vezes você fez um ciclo todinho e chega lá no final o candidato desiste da vaga, já conseguiu outra oportunidade, é bem assim.

Thiago: Então para a gente passar para o ultimo bloco que é a caracterização dos domínios de hospitalidade, eu vou te apresentar outro mapa conceitual aonde a gente tem os domínios de hospitalidade que o Lashley escreveu e determinou e cada domínio pode estar relacionado a algumas áreas. Então dentro do domínio privado a gente tem as necessidades psicológicas e fisiológicas então que estão relacionadas às áreas de back office, cozinha, governança, manutenção. A gente tem o domínio social que é onde está a questão de status e prestígio, então áreas como recepção, salão, eventos, o próprio departamento comercial trabalha muito com essa questão de status e prestígio com o cliente, e a gente tem o domínio comercial que está relacionado a toda parte financeira de receber, no nosso caso as limitações de mercado, limitações de produto, então a gente tem as áreas de compras, o administrativo e financeiro do hotel. E querendo ou não, a união desses três domínios é aonde a gente deveria ter a administração de experiência, os grandes gestores do hotel são aquelas pessoas que conseguem passar por essas três áreas sem deixar uma um pouco mais fraca, então um bom gerente geral não tem que ficar só preocupado com o atendimento e não se preocupar com o dinheiro, ele também precisa se preocupar com o dinheiro, ou então tem caso daquele que só se preocupa com o dinheiro e não está nem aí com o atendimento. Então o gestor ideal seria aquele que conseguisse passar por todos, circular por todos os domínios de forma, sem deixar nenhuma faltar resultado. Analisando essas áreas que existem em comum nos domínios, você acredita que existem características em comum quando a gente fala recepção, salão e eventos? Existem características na hora de contratar pessoas que são parecidas?

Sra. Vera: Você fala um pré-requisito para funcionários em cada uma dessas áreas?

Thiago: Isso existem características em comum de perfil?

Sra. Vera: Olha, acho que um dos perfis principais aqui, qualquer das áreas aqui será para atender, seja um cliente interno ou um cliente externo, então a questão de postura, atenção ao atendimento, cordialidade, tem que existir em qualquer uma dessas aí, o funcionário de manutenção tem que ser tão cordial quanto à arrumadeira porque às vezes no quarto é chamado alguém da manutenção e o hóspede está lá, então ele tem que atender, tem que ter o perfil comportamental muito parecido ao de uma arrumadeira, então a gente vê assim, as pessoas aqui passam inclusive por treinamentos neste sentido de como atender, porque na realidade, qualquer uma delas, seja no social, no privado, nós estamos atendendo os clientes, se ele é VIP ou não, se ele é para se sentir a pessoa mais importante naquele momento, a gente tem que dar essa atenção no back, na recepção, no quarto ou num salão de eventos, não interessa, em qualquer lugar eu acho que o perfil do nosso colaborador é sempre esse, o da atenção focada no cliente, foco no cliente sempre em qualquer das áreas daqui, a gente tem e a gente percebe, os nossos funcionários são muito cordiais, e a gente tem muito esse feedback em pesquisa de satisfação, como os funcionários do Transamérica são cordiais, como eles estão ali preocupados com o atendimento. Eu acho que essa é uma característica que circula entre todas elas, acho que é a postura mesmo, é o perfil Transamérica mesmo de atendimento ao cliente, não sei se eu entendi essa pergunta ou se é mais ou menos nesse sentido.

Thiago: É mais ou menos nesse sentido, e bate no que eu você estava falando quando vocês aplicam esses testes, essas dinâmicas, é justamente para entender se essas pessoas têm esse perfil, de foco no atendimento, de atenção?

Sra. Vera: É, sim, de postura, de apresentação, por mais que você fale “você não pode discriminar as pessoas pela questão de apresentação”, mas a postura, ela tem que ser lapidada, ela tem que ser estudada, porque senão você foge do padrão de atendimento Transamérica, e a gente tem um padrão de atendimento. Eu acho que esse padrão, assim em qualquer um dos níveis, você pode pegar a pessoa lá da cozinha e se ele se deparar com o hóspede ele vai atender, vai dar atenção mesma que uma pessoa de recepção, bilingue, está tendo, na medida do possível e de suas possibilidades. Mas eu acho que é isso, o padrão de atendimento aqui é muito focado no cliente.

Thiago: E nessa preocupação de todo mundo, independente de que área esteja, todo mundo preocupado com o cliente?

Sra. Vera: Sempre, isso é muito falado, muito reforçado nas reuniões gerenciais, toda pesquisa de satisfação se tem um comentário, alguma coisa, para nós é uma oportunidade de

melhoria, a gente vai atrás porque o atendimento é principal, para alcançar esse atendimento que é o que a gente busca sempre, então acho que circula entre todas elas.

Thiago: Obrigada Vera pelo espaço e pelo tempo que você pôde disponibilizar para a entrevista, e quando eu tiver tudo pronto eu vou passar para vocês.

Sra. Vera: Legal porque é assim, para nós, eu não sei se a gente chegou, eu falo eu, a Flavia, o Charles que te atenderam, os outros dois, não sei se a gente chegou ao que você precisava porque a gente está vendo de fora.

Thiago: Mas essa visão de fora é que é importante.

Sra. Vera: É, para nós o Lashley, para nós é novidade, então conceito técnico é uma coisa, agora na vivência é outra, não sei se nós estamos casando as coisas e fazendo você chegar.

Thiago: Muito Obrigado.

Entrevista realizada no dia 24 de janeiro de 2013 com a Sra. Flavia Ferreira da Silva, Coordenadora de Recrutamento e Seleção da rede Hotéis Transamérica, no hotel Transamérica São Paulo.

Thiago: Boa tarde Flavia.

Sra. Flavia: Boa tarde.

Thiago: Obrigado por estar me recebendo hoje aqui na Transamérica, a gente vai começar com a entrevista. Qual que é o seu nome completo?

Sra. Flavia: Flavia Ferreira da Silva.

Thiago: E qual sua formação acadêmica?

Sra. Flavia: Eu fiz graduação em psicologia, tenho pós-graduação na área clínica e também uma especialização na área jurídica, assim, por curiosidade mesmo.

Thiago: E qual a sua função na empresa hoje?

Sra. Flavia: Eu sou coordenadora de recrutamento e seleção, na verdade de várias unidades, que aí depois eu vou estar te passando.

Thiago: E há quanto tempo você está nesta rede Transamérica?

Sra. Flavia: Vinte anos.

Thiago: E quais são as suas principais atribuições enquanto coordenadora de recrutamento e seleção?

Sra. Flavia: Bom, eu tenho que fazer toda a parte do recrutamento, da seleção de pessoas que vão trabalhar tanto nos hotéis como nas outras unidades que são hoje 20 empreendimentos hoteleiros, faço também para o Teatro Alfa e para a empresa de feiras e eventos que é o TEC também. Então desde a seleção, a promoção, o acompanhamento do resultado destas pessoas, como elas são admitidas na empresa.

Thiago: Hoje o Transamérica é uma rede e tem quantos hotéis?

Sra. Flavia: Então, são dois hotéis, esse hotel aqui em São Paulo, temos um hotel em Comandatuba, na Ilha de Comandatuba, no Sul da Bahia, e temos vinte empreendimentos hoteleiros que estão aí, a maior parte ficam aqui na capital São Paulo, temos também em Sorocaba e Jundiaí e temos em outros Estados, então nós temos no Rio de Janeiro, Vitória, Recife, e temos mais dez aí em processo de negociação para somar esses trinta.

Thiago: Aqui no Transamérica de São Paulo são quantos apartamentos nesse que a gente está?

Sra. Flavia: Eu acredito que, mais ou menos em torno de quinhentos, quinhentos e pouquinho, mas aí o Charles pode te confirmar.

Thiago: E quantos funcionários?

Sra. Flavia: 350 por aí.

Thiago: Você tem noção da ocupação média?

Sra. Flavia: Não, hoje assim, eu sei que a ocupação hoje não está muito alta, mas o Charles vai te dar mais informações porque ele acompanha dia-a-dia.

Thiago: E tem algum índice de recrutamento e seleção que você acha importante de relevância aqui no Transamérica?

Sra. Flavia: Olha, hoje nós temos, posso dizer que o maior número de vagas que nós temos hoje para trabalhar é a parte operacional, a parte da limpeza que está aberta, e essa dificuldade a gente sabe que não é só a parte hoteleira, a gente tem aí N seguimentos que estão passando por essa mesma situação de não encontrar o colaborador, a pessoa que tem o perfil para ocupar a vaga, as pessoas que não querem trabalhar aí aos finais de semana, que é outro dificultador para nós, e pessoas que sejam comprometidas, não só entrar, preencher a vaga, mas e aí, e o compromisso? Então a gente percebe que às vezes isso falta.

Thiago: Então a gente vai entrar agora na parte de identificação dos *stakeholders*, da área de recrutamento e seleção e eu queria saber de você quais, se você pode identificar quatro *stakeholders* de recrutamento e seleção?

Sra. Flavia: Eu acho que os outros hotéis que são os nossos concorrentes, eles podem aí de alguma forma interferir. Porque eu falo isso? Porque nós aqui do hotel, nós treinamos muito as pessoas quando elas entram, e durante também, existem muitos treinamentos, e a gente sabe que as pessoas que são treinadas são as pessoas que eles vão buscar, e eles sabem, a gente percebe que o Hotel Transamérica ele é conhecido neste sentido, mesmo as pessoas quando elas saem, elas comentam isso também, esse treinamento, então eles fazem uma comparação com outras redes, falam “olha, em nenhuma rede eu encontrei que dá esse treinamento”, então as pessoas falam que aqui é uma escola, e por isso que sempre a gente tem que estar pensando o que mais fazer para reter as pessoas aqui, a gente sabe que às vezes você oferece algo, até um valor que não é tão diferente, mas é um valor que vai acrescentar no seu salário, ele vai, então para quem está recebendo vai ser ótimo porque ele já vai treinado. Então eu acho que os hotéis às vezes, eles podem ser aí um deles.

Thiago: Tem outro que você identifica?

Sra. Flavia: Por exemplo, as escolas, as faculdades e escolas técnicas eu acredito que elas nos ajudam muito, mas por outro lado eu acho que elas devem formar melhor, no caso o aluno, o que é hotelaria, porque a pessoa quando ela entra num curso, elas entram e aí vão pensar que vão fazer o turismo também, acha que o turismo é só viajar e não é ele é um

segmento amplo, mas a faculdade, o orientador ele tem que ter a função de mostrar o que é hotelaria, como funciona, o que ele vai encontrar, quais serão as dificuldades que ele vai ter, e o inglês é fundamental. Então eu acho que às vezes isso pode impedir muitas vezes a contratação em determinadas áreas porque exige o idioma para conversar, para o atendimento, então as pessoas elas entram na faculdade e elas não vão atrás do idioma, e de repente as faculdades não estão mostrando, isso uma vez eu já falei para a instituição a importância de estar buscando, o momento, então ele tem que sair já com o inglês, não é tudo bem, eu até ouvi na época, mas não é a faculdade que tem que dar, a faculdade ela pode orientar, dizer “olha, você precisa ir atrás do idioma”.

Thiago: Mostrar o caminho?

Sra. Flavia: Isso, mostrar o caminho porque você vai precisar, e nós só contratamos estagiários já no estágio com o inglês, então eu vejo que esse também é outro, assim, facilita muitas vezes, com certeza, disponibilizando os seus alunos, assinando os seus contratos para que eles possam fazer o estágio conosco, mas por outro lado, muitos a gente acaba liberando, a gente não consegue encontrar a vaga para o estagiário porque ele não tem o idioma. Então eu acho que esses dois, deixa pensar em mais algum... na verdade acho que todos têm um lado positivo, você entendeu, tanto positivo como negativo, a gente pode pensar desta maneira. O colaborador, funcionário ele conhece a regra da empresa, ele sabe muitas vezes quais são as normas, e quando ele faz uma indicação sempre ela é bem vinda, mas a indicação ela passa por um processo de seleção e às vezes assim, o colaborador ele pode dar uma informação que não é a informação que nós seguimos de regra, e nós temos todos os critérios internos e que a gente tem que seguir e é seguido por todas as empresas do grupo, e que às vezes a gente não pode passar nem mesmo para o funcionário, o que é feito além de um processo de seleção, que nós fazemos determinadas consultas, mas o colaborador às vezes ele não aceita “nossa eu indiquei, ele é bom, ele tem condição e não fechou” e a gente sabe da dificuldade, mas aí nós temos os critérios, então indicações sempre são bem vindas, mas ela tem que passar por um processo normal, isso qualquer indicação, não só de um colaborador, mas de uma gerência, de um gestor ou de uma diretoria, eles sabem que todos vão passar por este processo, e em algum caminho algo não deu certo, não tem aquele requisito, ele não vai entrar. Então eu acredito assim, vejo que a nossa diretoria ela respeita muito isso, esse sentido, sabe que existe um processo e que ele tem que passar por este processo, e não é imposto, isso que eu quero dizer, às vezes as pessoas vem e dizem “eu estou sendo indicado”, e já achando que a posição é dele, não, a gente tem que fazer um processo, nós somos certificados pela ISO, tem uma série de normas e procedimentos, eu tenho que comprovar como eu fiz aquele processo, se ele não

tem algo que ali está sendo exigido, então ele não pode entrar. Então às vezes é um pouco complicado neste sentido, então acho que todo mundo tem o seu lado positivo e negativo, digamos assim.

Thiago: Mais algum grupo que vem na sua cabeça?

Sra. Flavia: Eu acho que hoje os que mais vêm na minha cabeça seriam esses. Agora, outro, por exemplo, até olhando aqui o Governo, nós temos a quota dos deficientes, e nós começamos já há um tempo, e no início nós fizemos trabalho de conscientização das áreas, dos gestores que estariam recebendo estes deficientes, das pessoas com necessidades que hoje a gente fala “pessoa com deficiência”, que foi mudando até a forma de falar, porque o Governo eles dão, eles pedem, exigem uma quota, mas também eles não dão condições para os deficientes eu quero dizer, para que eles possam se especializar em alguma coisa, fazer um trabalho voltado para eles, para que eles possam ter a condição para o trabalho, então a gente percebe que muitos a gente faz o processo, eles não tem uma série de coisas, e que às vezes a gente acaba abrindo uma exceção pela dificuldade, pela necessidade. Então hoje nós temos alguns deficientes contratados, pessoas com deficiência no hotel em determinadas, em algumas áreas, foi um trabalho que deu certo, mas eu sempre questioneei neste sentido que eu acho que você tem que dar condição para as pessoas para que elas tenham, a gente sabe a dificuldade que é então se ela não tem também um suporte de alguém, ela não consegue buscar uma especialização, uma formação para que ele possa atuar, porque nada impede de ele atuar, de ele trabalhar, ele é útil também, e a gente percebe aqui que eles trabalham, e trabalham bem. É lógico que a empresa tem que saber como receber e saber que existe uma limitação, e respeitar essa limitação, mas por outro lado, vamos pensar que o Governo ele tem que pensar em como formar essas pessoas para que elas possam estar aí no mercado. Eu sinto esse lado também.

Thiago: Agora eu vou te passar um mapa conceitual com os *stakeholders* de recrutamento e seleção. Eu vou ler um por um para você, e queria que você os classificasse em níveis de influência entre alto, médio, baixo ou sem importância. Quando eles forem de alto e médio eu gostaria que você me explicasse porque, quando for baixo não tem nenhum problema, no caso de algum *stakeholder* que você já tenha explicado não precisa me explicar de novo, mas os que você ainda não citou eu acho legal para a gente entender um pouco aí dessa influência. Vamos começar por comodidade local, o nível de influência é alto, baixo ou médio, pensando no recrutamento e seleção?

Sra. Flavia: Eu acho que baixa.

Thiago: Os grupos de defesa do consumidor?

Sra. Flavia: No recrutamento, acho que média média porque quando a gente fala da defesa do consumidor, o candidato ele é, não deixa de ser, então se ele se sente você tem que ter o cuidado lógico de não discriminá-lo, e quando a gente fala que existem processos internos, existem algumas consultas que nós fazemos em determinados cargos e que, lógico que o candidato ele acaba não sabendo, mas isso pode gerar algum problema, se de repente ele não é aprovado no processo “ah, mas porque eu não fui aprovado no processo” e existir lógico uma avaliação, existe uma série de requisitos, se ele não apresenta um determinado requisito, porque mais que seja um requisito digamos de formação, ele pode dizer que ele não foi aprovado porque ele não teve condição para o estudo e por isso ele não ficou na vaga. E aí o cuidado de ter com o candidato às vezes quando ele vem, a gente fala assim para ele “você está participando, você não vai pedir demissão”, aí tem candidato que aparece “já pedi”, mas quem pediu para você? Você se adiantou. Então é o cuidado que o recrutamento e seleção têm que ter quando ele conversa com um candidato para dar as instruções, é isso que eu quero dizer, porque dependendo do candidato que a gente sabe que tem candidatos, aquele mais tranquilo, aquele mais agitado, ele pode pegar uma fala sua e levar de uma forma não correta.

Thiago: E os proprietários e investidores?

Sra. Flavia: Olha eu posso dizer que ele acaba sendo alto. Alto, porque eu quero dizer isso? Porque às vezes a gente pensa em mudar ou melhorar algo, até de benefícios, mas se eu não tiver o ok do investidor, do proprietário eu não vou conseguir mudar, não vou conseguir implantar. Então quando a gente fala reter dos colaboradores depende muito das questões de benefícios, porque às vezes não é só a questão salarial, então você aumenta o salário, mas o que eu tenho de benefício, o que você guarda para mim daqui um tempo como plano de carreira, e tudo isso para a gente poder colocar como um pacote de benefício tem que ter o ok tanto do investidor como do proprietário.

Thiago: Os clientes?

Sra. Flavia: Aí eu penso cliente tanto interno como externo, que vamos pensar aí que ele acaba sendo médio, aquilo que eu coloquei no início do colaborador, a forma como ele leva é o que vai vender muitas vezes, mas quando o cliente externo vem pra cá e ele não é bem atendido, então isso ele leva, acho que é até alto. Eu até mudo, não é nem médio, é alto, porque dependendo de como ele se sentiu, se ele gostou ou não é o que ele vai levar, então se ele não gostou, ele vai levar para muito mais, para mais pessoas do que se ele gostou. Então a gente tem que tomar o cuidado em lidar tanto com os clientes nossos que são os clientes nossos colaboradores, são nossos clientes internos, como os clientes externos que estão vindo para receber aquela prestação, ou de uma hospedagem ou de um evento que é realizado aqui.

Thiago: Ambientalistas?

Sra. Flavia: Eu acho que neste caso é médio porque dependendo do ambiente as pessoas vão querer ficar, eu estou pensando neste sentido de ambiente de trabalho, é isso que você quer dizer?

Thiago: Não, ambientalistas na questão de leis ambientais, se tem alguma influência em recrutamento e seleção?

Sra. Flavia: Ah sim, acho que mais na questão de treinamento porque quando você vai buscar alguém no mercado você vai buscar pessoas que tenham determinados requisitos para preencher aquela vaga, é lógico que durante o processo seletivo você consegue também identificar se a pessoa dá importância para esse tema, e como que ele vai lidar como ele vai trabalhar essa questão dentro de um hotel, então você tem que tomar esse cuidado, mas o treinamento ele tem uma função até mais importante porque ele vai treinar o dia-a-dia, se aquele colaborador foi contratado, se a gente em algum momento nós percebemos algo que ele pode melhorar, o treinamento vai instruir e vai acompanhar para que ele faça, divulgue de uma forma positiva também o hotel, que ele faz um trabalho correto, de acordo. Então aí acho que vai fluir melhor, entendeu? Mas andando junto com o treinamento.

Thiago: Fornecedores?

Sra. Flavia: Os fornecedores eu posso dizer que, eu acho que é baixo, porque o que acontece, nós não trabalhamos muito com consultoria que é um fornecedor, porque todos os processos são feitos internamente, nós fazemos todo processo, então eu acho que seria baixo.

Thiago: Funcionários?

Sra. Flavia: A gente falou no sentido de como ele passa isso.

Thiago: Concorrência?

Sra. Flavia: Que são os hotéis que nós falamos.

Thiago: Mídia?

Sra. Flavia: A mídia eu acho que ela tem uma influência, então, por exemplo, nós trabalhamos muito com o CAT também, não sei se você já ouviu falar que é o Centro, é do Governo e que as pessoas, é Centro de Solidariedade que a gente fala que as pessoas vão lá, buscam uma oportunidade e sempre tem N vagas, e a mídia muitas vezes ela divulga isso em N canais. Então essa forma da divulgação dependendo de como ela divulga é o que vai a pessoa falar “eu quero ir para o Transamérica ou quero ir lá para uma indústria”, digamos, que é bem diferente uma coisa da outra. Então eu acho que a mídia ela tem sim uma influência, e acredito que até grande porque é um meio de comunicação, então o que ele coloca e como ele coloca é o que vai vender acabar vendendo para as pessoas. E eu sei que muitas vezes a mídia,

ela trabalha de forma correta, mas dependendo ela pode não colocar, ou colocar algo que não foi definido, isso que eu quero dizer, e isso gera o que? Uma curiosidade das pessoas e que às vezes não foi definido, então tem que ser colocado a partir do momento que aquilo é definido, “olha, foi definido isso e isso”, então a partir daí a empresa ela vai ter ciência e ela vai atrás do que é para ser feito e mudado para o colaborador.

Thiago: E governos para fechar?

Sra. Flavia: Eu coloquei da questão do que eu sinto dessa parte de treinar, de dar condições para as pessoas com necessidades.

Thiago: Agora a gente vai passar para a gestão de recrutamento e seleção e hoje o recrutamento e seleção é centralizado ou é por hotel Flavia?

Sra. Flavia: É centralizado aqui, aqui é o corporativo, então nós fazemos todos os processos, tanto do hotel como dos condomínios que eu citei, do Teatro Alta e do Pavilhão de Feiras e Eventos.

Thiago: E como que é dividido o organograma da área de recursos humanos?

Sra. Flavia: Nós temos uma gerência de RH, temos coordenadores dos departamentos porque o RH ele está subdividido em departamentos, então o recrutamento e seleção que tem, eu sou a coordenadora de recrutamento e seleção, aí tem o treinamento, tem uma coordenação, temos o departamento pessoal que também tem o coordenador, aí temos outro departamento que é o técnico de segurança do trabalho e tem o outro que é o benefícios. Então está dividido desta maneira.

Thiago: E hoje em média vocês trabalham quantas vagas por mês?

Sra. Flavia: Muitas, principalmente na parte operacional, eu acredito que hoje tenha mais ou menos em torno de umas 30 a 40 vagas.

Thiago: Na rede?

Sra. Flavia: Não, só no hotel.

Thiago: Só no hotel aqui em São Paulo.

Sra. Flavia: Fora os condomínios que a gente faz também, aqui falando do hotel, tenho estágio, tenho recepcionista, tenho segurança, limpeza.

Thiago: Na rede mais ou menos?

Sra. Flavia: Na rede mais ou menos em torno de umas oitenta.

Thiago: E quais são os meios de divulgação que vocês trabalham hoje?

Sra. Flavia: Nós temos o site, um sistema que nós trabalhamos com a rede inteligente, nós começamos no ano passado, já tem um ano e pouquinho, então as pessoas ali elas conseguem visualizar as vagas que estão abertas nas unidades, elas conseguem fazer os seus

cadastros e elas participam das vagas. Nós colocamos em vários sites também como Catho, Manager, Info Jobs, vagas.com, na verdade hoje nós pagamos o site nosso que tem esses sistemas, os demais nós não pagamos, e trabalhamos muito hoje com o LinkedIn que está dando um resultado bacana na divulgação, assim nos convites que nós fazemos então a gente está inclusive finalizando uma vaga agora aqui no pavilhão através do LinkedIn, sempre assim, buscando novos meios porque cada vez mais, às vezes a gente fala “nossa, aonde mais eu vou” porque você chega numa hora e fala “gente, mas eu já vi ali, lá”, porque muitas pessoas respondem, mas elas não têm muito a ver porque é pára-quebras mesmo, vou mandar porque de repente pode surgir alguma coisa para mim num determinado momento, então sempre a gente está atrás. Eu participo de alguns grupos dentro do LinkedIn também, então eu acabo divulgando, têm até um grupo que está fazendo uma pesquisa, quais são suas fontes para que a gente possa de repente conhecer ou até sugerir para que visse com todos e depois a gente estar passando para todo mundo, de repente tem outras fontes que eu não conheço, ela não conhece, e aí a gente pode trocar. Entendeu?

Thiago: Entendi. E quais são as etapas para a seleção do candidato?

Sra. Flavia: Assim, a partir do momento em que a gente recebe uma abertura de vaga, a gente vai verificar o que nós temos no nosso banco, e onde está nosso banco hoje? No site, as pessoas que fizeram a inscrição. Tem pessoas que por mais que você diga “tem que fazer o cadastro no site”, ele vai trazer o currículo, a gente vai orientar então a gente acaba tendo uma parte ainda em papel, até ainda assim, que a pessoa acostuma a entrar e fazer o processo. Aí nós vamos divulgar nos sites, vamos fazer o contato, verificar já por telefone, e a gente faz um triagem verificando se a pessoa ela tem os requisitos pelo menos mínimos necessários para que ela possa participar, ela vem até aqui nós fazemos a entrevista, uma entrevista bem detalhada que é a entrevista psicológica mesmo, então a gente vai levantar a vida profissional, os motivos das saídas das empresas, o que ele fez nas empresas, o que ele espera da nossa o que ele vai fazer para contribuir. A parte familiar também, o relacionamento dele com a sociedade, com os amigos, a formação, e aí nós vamos investigando para ver se o candidato ele tem a condição psicológica neste primeiro momento. Dependendo do cargo ele vai fazer um teste prático na área, normalmente o teste prático na área é feito pela área de governança, os candidatos para a área de governança onde eles ficam em torno de duas horas fazendo o teste na área. Na área da cozinha, então o Steward ele faz também, então a gente percebeu que num determinado momento não adiantava só entrevista porque depois que a pessoa entrava, ela falava assim “não, mas não é bem o que eu pensava, eu não quero fazer esse trabalho”, então vamos inverter, vamos dar um teste prático para que ele sinta e conheça a atividade. E já

aconteceu do candidato falar “não, eu não quero”, e a gente não vai dar sequencia. Então neste momento do teste prático as chefias vão identificar se ele tem habilidade para aquela atividade, para aquela função, vai somar com a nossa avaliação, e outros cargos dependendo da área ele passa por outros testes, que seriam testes psicotécnicos mesmo que a gente utiliza os cargos de gestão, liderança, segurança eles fazem a grafologia, nós temos uma consultoria que dá um suporte para nós, ela faz para todo o grupo da rede, todas as empresas, então, todos passam por essa avaliação também grafológica. A chefia aprovando a gente vai passar relação de documentos, marcar exame médico, marcar admissão, ele passa pela integração, e aí ele vai para a área onde ele vai ser recebido por um colaborador, pela sua chefia e que vai ter, receber um treinamento até para que ele esteja apto.

Thiago: Eles são integrados antes de começar a trabalhar?

Sra. Flavia: Isso, no primeiro dia de trabalho.

Thiago: Legal, e quando a chefia os recebe, eles passam também por um treinamento antes de começar a trabalhar?

Sra. Flavia: Não, ele passa por um treinamento na própria área.

Thiago: Na própria área antes de assumir aquela função?

Sra. Flavia: Isso.

Thiago: E essas ferramentas para avaliação dos candidatos são testes então?

Sra. Flavia: Isso.

Thiago: Psicológicos ou psicotécnicos?

Sra. Flavia: É, psicotécnicos que a gente fala, são N testes que a gente utiliza.

Thiago: E aí vocês buscam identificar o que nestes testes?

Sra. Flavia: Olha, aí depende muito do cargo que ele vai fazer, então vamos pegar um exemplo da recepção, o recepcionista, o que o recepcionista precisa ter como requisito? Primeiro ele tem que ter o inglês, então a gente faz o teste escrito e oral desse candidato, para ver se de fato ele tem o idioma para trabalhar na função. Nós vamos identificar se ele gosta de atender, o atendimento, é uma pessoa que tem um relacionamento fácil, é uma pessoa que é simpática, porque o sorriso ele tem que estar no rosto a todo instante, é alguém que tem disposição, que tem interesse pelo outro? Isso tudo a gente consegue identificar tanto na entrevista, que a gente faz entrevista por competência, como também nos testes que nós aplicamos, então como é o relacionamento dele, qual a energia que ele tem para o trabalho, como ele trabalha sob pressão, porque isso também é importante, hotelaria trabalha sob pressão dependendo aí da ocupação é muito alta, todo mundo está querendo fazer check-in ou quer fazer o check-out e ninguém pode esperar, ou não dá mesmo para esperar. Então o

receptionista ele tem que saber como lidar com essa situação, então a gente através desse processo a gente vai identificar se ele tem esses requisitos e se ele é uma pessoa comprometida que é também fundamental, senão a gente pode ter surpresas.

Thiago: Para concluir a gente tem então a caracterização dos domínios da hospitalidade, com base no mapa conceitual dos domínios da hospitalidade onde o Lashley, ele divide a hospitalidade em três conjuntos, privado onde a gente tem os anfitriões, com preocupações nas necessidades fisiológicas e psicológicas, o domínio social aonde tem o trato com o forasteiro e tem a história de status e prestígio, e o comercial que está relacionado a serviços visando lucro e limitações de mercado. Cada domínio desse foi relacionado a uma área dentro do domínio privado a gente tem as áreas de “back” como áreas de governança, cozinha, segurança e manutenção. Dentro do domínio social a gente tem áreas de “front” como a recepção, o salão, área de eventos, equipe comercial, e dentro do domínio comercial a gente tem as áreas administrativas financeiras, e que estão relacionadas à obtenção de lucro. Você identifica no dia-a-dia que essas áreas dentro desses domínios, elas possuem características em comum, as pessoas de governança e manutenção, elas tem características em comum, as pessoas que trabalham em recepção e salão também tem características em comum, pessoas do financeiro tem características que são diferentes desses outros domínios. Como você enxerga isso?

Sra. Flavia: Então, aí entra muito a questão técnica também, conhecimento técnico, então quem é da área de manutenção com certeza ele tem que ter um conhecimento técnico para fazer a função dele, a camareira já não tem uma exigência técnica, mas tem outra exigência que é a disposição, é o trabalho que ela vai executar, pequeno ou não ela tem o contato com o cliente, assim como o receptionista que eu estava comentando do idioma, então cada um tem a sua característica, o requisito necessário para exercer aquela função, e que vendo esses segmentos, essas áreas, todos têm uma função comercial no final, porque não é só porque ele é técnico, é da manutenção que ele não vai ter em algum momento o contato com um cliente também, ele pode fazer uma pergunta para ele, e então ele tem que estar treinado para isso, porque todos, desde a faxina até o diretor é o responsável por vender o hotel. Então o que é dito é o que vai ser ouvido e o que vai ser levado para fora. Então todos têm que estar treinados para ser o vendedor dentro de um hotel. Então eu acho que o que acaba sendo incomum seria o conhecimento, cada área tem um conhecimento específico e precisa, mas comum seria, todos serem o vendedor do hotel, passar, entendeu para o cliente a sua função.

Thiago: Sim, então com base no que você está falando, existem características técnicas específicas para cada domínio, mas o ideal seria que todo mundo tivesse uma intersecção dos três domínios?

Sra. Flavia: Isso, que é assim, porque todos, na verdade, acabam tendo o mesmo objetivo, qual é o objetivo de todos os colaboradores? O que nós passamos? É que ele venda o hotel, ele seja um vendedor, ele seja o portador daquela informação. Então o hotel ele vai ter um resultado positivo a partir do momento que seus colaboradores, eles estão treinados, e eles consigam enxergar da mesma maneira qual é o nosso objetivo, atingir resultado. Então atingir o resultado é o que se espera, e se eles estão sendo treinados para isso a gente vai conseguir atingir.

Thiago: E para fechar, através dessas ferramentas que vocês usam, destes testes, dentro da entrevista individual, você acredita que é possível através dos testes e neste individual, identificar essas características técnicas específicas de cada grupo?

Sra. Flavia: Sim, através, é exatamente como eu coloquei, a manutenção ele vai fazer um teste específico na área de manutenção para ver se ele tem o conhecimento. O recepcionista ele vai fazer o teste escrito e o oral de inglês, porque às vezes, e acontece de a pessoa falar “eu tenho inglês avançado”, quando a gente vai colocar para fazer a avaliação ele não atingiu nem o básico direito. Então nós temos que comprovar de alguma maneira que o que ele está dizendo, ele tem, porque ele pode chegar lá na frente e chegar um cliente e ele não conseguir responder o que ele espera em inglês, então vai, fica perdido.

Thiago: E nesses testes você consegue identificar os comportamentos em comum que eles precisam ter?

Sra. Flavia: Que é esse gostar do atendimento é o relacionamento dele. Então a partir do momento que você já está conversando com ele e vai colocando algumas situações, então ele foi recepcionista no Estanplaza, então me conta uma situação que já ocorreu, que para você, que você teve que resolver ou tomar uma atitude, e que você teve que ir atrás do seu gestor porque você não conseguiu resolver, o que você identificou de pontos, o que você guarda e você lembra coisas que foram positivas e coisas que para você ficou marcado de um lado negativo. Então ele vai trazendo situações e a gente vai vendo como ele consegue lidar com situações que são diversas porque quando a gente fala de atendimento, cliente vem, e cada um é um, e você tem que estar preparado para qualquer um, então você tem que saber como resolver aquela situação e sair daquela situação. Então a gente consegue identificar através da resposta que ele dá, através dos testes que nós aplicamos fechar um laudo, uma conclusão daquele candidato.

Thiago: Legal. Então obrigado Flavia pela sua contribuição com o trabalho, por ter me recebido aqui.

Sra. Flavia: Boa sorte.

Thiago: Obrigado.

Entrevista realizada no dia 24 de janeiro de 2013 com o Sr. Charles Giudici, Gerente Geral de Operações do Hotel Transamérica São Paulo, no Hotel Transamérica São Paulo.

Thiago: Boa tarde Charles, obrigado por estar me recebendo aqui na Transamérica para a entrevista. Para a gente começar eu precisava saber o seu nome completo.

Sr. Charles: Charles Giudici.

Thiago: E qual sua formação acadêmica?

Sr. Charles: Eu fiz administração de empresas, depois pós-graduação em qualidade em alimentos e bebidas e mestrado.

Thiago: A sua função hoje na Transamérica é?

Sr. Charles: Sou gerente geral de operações.

Thiago: E há quanto tempo você está nesta função?

Sr. Charles: Sete anos.

Thiago: E na Transamérica?

Sr. Charles: Vinte e cinco.

Thiago: Como gerente geral de operações quais são as suas principais atribuições hoje?

Sr. Charles: Cuidar de toda operação, entregar aquilo que é comercializado, uma boa hospedagem, eventos, alimentos e bebidas, entregar um bom produto.

Thiago: A Transamérica hoje tem quantos hotéis?

Sr. Charles: São vinte, vinte e poucos hotéis.

Thiago: Eles são todos em São Paulo?

Sr. Charles: Não, temos hotel em Recife, Rio de Janeiro, Curitiba, Vitória, Vila Velha, Sorocaba, em alguns lugares, eu sou gerente desta unidade aqui em São Paulo.

Thiago: E nessa unidade a gente tem quantos apartamentos?

Sr. Charles: Quatrocentos. Trezentos e noventa e seis apartamentos, que transforma em quatrocentos.

Thiago: E funcionários?

Sr. Charles: Quatrocentos e vinte aproximadamente têm uma variação, mas é quatrocentos e vinte.

Thiago: A ocupação média?

Sr. Charles: 52% anual.

Thiago: E tem algum outro índice que você acha que é importante?

Sr. Charles: O faturamento 2012 perto de setenta milhões, com um resultado operacional de doze milhões, resultado líquido de seis milhões.

Thiago: Então a gente vai partir agora para a identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção. Com base no mapa do *stakeholders* eu vou te perguntar qual é a relevância de cada um destes grupos para a área de recrutamento e seleção e aí se você puder dividir em “muito relevante”, “média relevância”, e “baixa relevância” e “não é importante”, e justificar quais são os de média e alta relevância para a área. O quanto que o governo influencia ou é influenciado pelo recrutamento e seleção, entre alta, média e baixa?

Sr. Charles: Eu acho que é alta, a gente tem encargos altos, a gente tem dificuldades trabalhistas, a gente tem algumas dificuldades do funcionário deixar o emprego, receber o seguro-desemprego, eu acho que tem uma relevância alta e a Legislação impacta muito nisso.

Thiago: A comunidade local, o entorno do seu hotel, tem alguma influência no recrutamento e seleção?

Sr. Charles: Tem, tem sim. A gente tem, a gente está numa região que tem uma mão-de-obra mais simples, a gente está no extremo Sul da Cidade e a gente precisa dessa mão-de-obra e essa mão-de-obra é a mais problemática hoje no Hotel.

Thiago: Os grupos de Defesa do Consumidor influenciam ou são influenciados pelo recrutamento e seleção?

Sr. Charles: Eu não sei, mas para recrutamento e seleção eu não sei, mas para as questões de hospedagem.

Thiago: Para o seu Hotel?

Sr. Charles: Influencia bastante.

Thiago: Por quê?

Sr. Charles: Em função disso, em função de que qualquer coisa é acionado esse grupo de Defesa, a gente tem solicitações das mais diversas, desde um paisagismo às questões higiênico sanitárias, então a Legislação e esses grupos acabam influenciando bastante. Até de forma positiva, porque nos obriga a buscar sempre processos maiores de qualidade, processos maiores de atendimento, melhorar as nossas performances.

Thiago: Os proprietários investidores têm alguma influência em recrutamento e seleção e são influenciados?

Sr. Charles: Tem sim, a cultura da nossa empresa é uma cultura tradicional, o acionista da organização é uma pessoa, um banqueiro tradicional do Brasil e tem uma cultura bastante positiva de permanência, um turn over baixo nos cargos mais altos, então isso influencia bastante no processo de recrutamento e seleção, na cultura organizacional da

empresa, acho que tem essa influência bastante grande dessa cultura empregada nossa aqui, de banco e tal, essas questões financeiras, é muito importante.

Thiago: Os clientes?

Sr. Charles: Cliente sempre tem uma influência, a própria sociedade, o cliente é a própria sociedade e a sociedade está sempre em mutação, não só nas questões financeiras de preços, essas variações, crises, essas coisas. Mas a sociedade influencia muito nos negócios, em todos os negócios, mas em negócio de hotelaria, num hotel cinco estrelas que nem o Transamérica, que é impactado por variações, por leis, por mudanças da sociedade, inflação, então isso impacta toda a sociedade a impacta todo o nosso negócio.

Thiago: Os ambientalistas você acha que tem alguma influência ou são influenciados pelo recrutamento e seleção?

Sr. Charles: Eu acho que não, não em termos, mas os ambientalistas influenciam a sociedade, e a sociedade acaba tendo essas mudanças todas e aí as pessoas mudam em função das mudanças da sociedade e a sociedade vai mudando em função das pessoas, claro que, hoje é muito relevante as questões ambientais dentro dos hotéis, campanhas, a gente tenta fazer o máximo aí para preservar a chamada “sustentabilidade” a gente preservar, economizar hoje o que as gerações futuras vão precisar, acho que este é o caminho. Então de certa forma, o ambientalista também com as suas campanhas, acaba influenciando a sociedade e que acaba influenciando também as pessoas.

Thiago: Os fornecedores, aí quando a gente fala em fornecedores, fornecedores mais focados em recrutamento e seleção, que te fornecem mão-de-obra?

Sr. Charles: Então, eu acho que os fornecedores, principalmente de tecnologias, de sistemas, de treinamento para, não digo especificamente para recrutamento e seleção, mas no processo de você treinar o funcionário tem certa influência sim, as tecnologias trazidas por fornecedores, não tenha dúvida.

Thiago: Os colaboradores?

Sr. Charles: Bom, o colaborador ele é decisivo no processo, então a gente, o colaborador, ele interfere diretamente no processo de seleção, primeiro com as entrevistas, primeiro ele buscando o profissional ou tentando trazer no mercado aquilo que mais vai se adaptar ao estilo do gerente, ao estilo do departamento, às necessidades dos clientes, então o colaborador faz os primeiros testes, teste de inglês, por exemplo, é sempre um colaborador de uma área que acaba indo, então recepção, quem acaba fazendo a primeira entrevista ali do idioma, por exemplo, não só o inglês porque hoje tem o espanhol, tem italiano e a gente é

obrigado a ter pelo menos cinco idiomas diferentes na recepção. Então é o primeiro, o colaborador é o primeiro que faz esse approach ao candidato.

Thiago: Os concorrentes?

Sr. Charles: Os concorrentes muito, a gente quer montar equipe com os melhores, e todos querem os melhores e é uma coisa salutar que impulsiona as pessoas a buscarem mais treinamento, mais qualificação, então o mercado exigindo mais, se todos exigirem mais, melhor vai ser a mão-de-obra que vai vir em função disso.

Thiago: Para fechar, a mídia, ela influencia ou é influenciada pelo recrutamento e seleção?

Sr. Charles: Sem dúvida, hoje quando se fala à mídia que transmite o sentimento do mercado, que a área de construção civil paga mais que hotelaria, paga mais que alguns segmentos de serviços e tal, a gente tem uma migração natural da mão-de-obra que seria nossa para outros segmentos, a indústria, por exemplo, então se está tendo uma demanda grande na indústria automobilística, uma mão-de-obra que seria destinada à hotelaria, ao nosso mercado, ao turismo, ela é migrada para estes segmentos que a mídia está colocando como, em vantagem salarial, principalmente salarial.

Thiago: Agora a gente vai passar para a parte de recrutamento e seleção, o recrutamento e seleção na Transamérica ele é centralizado ou ele em cada hotel faz o seu?

Sr. Charles: Não, ele é centralizado.

Thiago: Aqui no Transamérica de São Paulo?

Sr. Charles: Aqui, no Transamérica de São Paulo.

Thiago: E qual é o organograma na área de recursos humanos? Você sabe?

Sr. Charles: Bom, eu não acompanho muito assim porque tem uma variação, mas é a gente tem a gerente de recursos humanos, aí depois a gente tem a área de treinamento, área de pessoal, a gente tem recrutamento e seleção, eu não tenho muito assim todos os cargos e tal, mas tem lá cargos e salários, tem lá a menina de benefícios, estou lembrando aí das pessoas, na realidade eu estou lembrando as pessoas, onde que cada um está lá no organograma eu não estou muito interessado não.

Thiago: E hoje aqui no Transamérica de São Paulo você tem noção de quantas vagas são trabalhadas por mês?

Sr. Charles: Eu não sei de todas as áreas, assim, mas é alguma coisa por volta de umas trinta vagas, eu estou chutando isso, eu não tenho numero exato, mas eu imagino umas trinta vagas.

Thiago: Uma média de trinta vagas.

Sr. Charles: É eu não sei o que a Flavia, talvez a Flavia tenha este numero preciso e aí você pode até me passar esse numero.

Thiago: Foi esse numero.

Sr. Charles: Trinta?

Thiago: É.

Sr. Charles: Eu imagino porque a gente tem, eu recebo da gerente de recursos humanos um turn over que tem aqui no hotel e aí quantas pessoas pediram demissão e quantas foram demitidas, então passando tudo isso a gente mais ou menos tem esse numero aí.

Thiago: E você conhece os meios de divulgação destas vagas? Alguns?

Sr. Charles: Eu, eu até porque sou um cliente de recrutamento e seleção, eu acho que sou o maior cliente, então eu fico cobrando muito e para preencher as vagas que eu tenho em aberto, estágios, essas coisas. Então elas me falam sempre que anunciaram em determinado meio, colocaram em tal meio para até justificar porque é que não vem “Ah Charles olha, nós fizemos um anúncio e vieram só cinco pessoas, e dessas cinco ninguém foi aproveitada” e eu fico assim frustradíssimo, mas são jornais, deve ser aqui do bairro, da região, que é o nosso foco.

Thiago: Você participa de quais etapas da seleção dos candidatos?

Sr. Charles: Depende do nível, então se é para um cargo gerencial eu estou diretamente ligado, se é para chefia e tal eu apenas deixo os gerentes, os chefes conversarem e depois recebo assim, um feedback dos chefes “olha, o funcionário foi bem”, até a nível operacional, então eu vou te falar, a governanta eu sei que ela está fazendo uma entrevista, ela está recrutando três pessoas e tal, ela vem e me fala como que foi o processo “olha, o funcionário, tal pessoa fez teste, foi bem e tal e nós estamos achando que é até bom pegar, mas tem esse perfil Charles, o que você acha e tal”, eu acabo participando bastante, é a mesma coisa na recepção, o gerente da recepção vem e “olha, eu entrevistei um recepcionista e tal, ele fala isso, esse idioma, já trabalhou em tal lugar”, me dá sempre uma posição. Eu não faço as entrevistas diretamente até porque eu não tenho tempo para isso, nesse processo mais minucioso, mas sempre recebo feedback dos chefes com relação a “o que você acha sobre a contratação de tal pessoa?” eu estou falando, e até chegar a nível operacional mesmo, um faxineiro fala “ah, o supervisor entrevistou e achou isso do cara, o que você acha Charles?” aí eu dou minha opinião. Às vezes nem conheço, nem cheguei a ver a pessoa, mas pela experiência acabo dando uma opinião e ajudo os meus diretos a decidirem esse processo.

Thiago: Quando você participa de um processo para áreas gerenciais, que tipo de ferramentas você utiliza para determinar que aquela pessoa tenha o perfil para a vaga, tem as características para aquela vaga?

Sr. Charles: Thiago eu dentro do Transamérica, até porque é uma política da nossa organização, a gente vai buscar esses grupos, esse processo não deixa de ser um processo de seleção, mas dentro dos nossos próprios quadros, aí eu vou preparando as pessoas, esse é o meu estilo de gerência, vou preparando, vou conhecendo, vou conversando diariamente dentro deste processo e aí eu tomo a decisão de promover ou não promover. Evidente que às vezes a gente acaba trazendo alguém de fora, o nosso gerente da área de segurança vem de fora, então passou pela minha entrevista, a ferramenta básica é o histórico dela, saber da onde veio, o que fez, como que é sua postura, como que é em família, é esse tipo de coisa, eu uso muito, não tem nenhuma ferramenta formal, mas muito da minha experiência de vida, dos meus 50 anos, dos meus 25 anos de hotel, então eu acabo usando muito essa questão, e internamente também nas promoções, eu estou, até para supervisor, eu entrevisto, puxando dos nossos quadros mesmo, eu venho, bato um papo, promovi agora recentemente um rapaz para supervisor da área de limpeza, aí eu estou falando de gerente e estou falando de, mas dentro da nossa organização a pessoa tinha medo de assumir uma nova postura, e eu fiz umas boas conversas com o profissional para ele não ter medo de nada e está me surpreendendo, me surpreendendo positivamente.

Thiago: Vocês têm uma política de tentar trabalhar sempre com candidatos internos?

Sr. Charles: Sem dúvida.

Thiago: E no decorrer do tempo que eles estão trabalhando vocês vão formando para que ele esteja apto para aquela futura promoção?

Sr. Charles: É a própria encarnação do Charles Giudici, que aqui eu te falo, eu comecei aqui no hotel e comecei como estagiário, depois logo passei a ser assistente de alimentos e bebidas, fui gerente de alimentos e bebidas, gerente de eventos, e eu não vou ficar falando aqui todas as gerências que eu trabalhei porque senão o seu trabalho ia ficar de oitocentas páginas, mas eu passei por áreas, desde manutenção, eu trabalhei até na gerência de manutenção. Então é a própria política da organização e isso que a gente adota, é uma cultura nossa, eu sou a encarnação disso, eu ascendi à gerência geral de operações, mas antes passei por várias gerências, várias mesmo, desde comercial até operacional.

Thiago: Para fechar a gente tem, vou apresentar o mapa dos domínios da hospitalidade e “Lashley”, ele divide a hospitalidade em três domínios, o privado, comercial e social, e dentro de cada domínio existem características comuns que podem estar relacionadas

a algumas áreas operacionais aqui ou de qualquer hotel. Então dentro do domínio privado as áreas que estão aí dentro são áreas que se preocupam com as necessidades fisiológicas e psicologias do hóspede, e normalmente são áreas de “back” como governança, manutenção, cozinha, segurança, áreas que estão preocupadas essencialmente com o bem estar do hóspede. Aí a gente tem o domínio social onde estão as áreas do “front”, recepção, salão, eventos, o comercial do hotel é uma área social, por que, porque está relacionada a status e prestígio. E o ultimo domínio que é o domínio comercial onde a gente encontra as áreas financeiras e de compras que estão relacionadas à obtenção de superávit, serviços visando lucro e a intersecção destes três domínios é o que seria o gestor ideal porque é a pessoa que se preocupa com o bem estar, com o status, com o resultado final. A partir destes domínios e destas áreas que estão dentro de cada domínio, você identifica que as características para essas áreas em comum, recepção e salão, governança e manutenção, compras e financeiro, existem características em comum a essas pessoas, entre esses grupinhos?

Sr. Charles: Bom, a formação de um profissional, de certa forma, é algo complexo, a hotelaria ela é uma coisa fantástica e eu sempre falo, falo nas minhas aulas, em palestras, em conversas com alunos, é uma profissão, a nossa profissão é uma profissão universal, o jeito de atender é igual aqui, nos Estados Unidos, em Cingapura, em qualquer lugar do mundo, talvez tenha uma característica diferente de alimentação ou alimentos e bebidas pode ser um pouco específico na Ásia e tal, mas o jeito de atender, o jeito de você receber as pessoas, o jeito de arrumar uma cama é mais ou menos universal. Então essa nossa profissão e esse profissional, essa formação operacional, eu diria, ligado mais ao suporte, saber arrumar uma cama, mas eventualmente encontrar um hóspede no corredor e o atender bem e sorrir, não é só o “arrumar cama”, e cuidar, estou falando do nível mais baixo, então eu estou falando do nível de uma arrumadeira, não é o mais baixo, mas o mais simples, o mais primário dentro da nossa estrutura, mas então, saber arrumar uma boa cama, equilibrado com um sorriso quando você eventualmente encontra com o hóspede e economizando, e aí a questão financeira, economizando num produto, economizando num lençol, num produto, num amenities, então esse equilíbrio, às vezes o profissional, eu falo sempre para as camareiras que não basta só saber cumprir ou fazer a arrumação de quinze, vinte ou trinta apartamentos, tem que deixar o apartamento em ordem, economizando e sorrindo para o cliente quando o encontrar. Às vezes, evidente que não encontra, o cliente sai de manhã e volta a tarde e aí nem sabe quem foi à camareira que arrumou e nada, então, mas eventualmente, e todos nós somos de alguma forma da área comercial, então a gente sempre vai sorrir, tem que estar sempre atendendo bem, esse profissional, aí nas questões gerenciais, aí é mais ainda, isso é muito mais apurado, essa

formação, porque o profissional tem que ter o equilíbrio mesmo, essa visão, a visão de atender bem, operacional, motivar as suas equipes, atender, sorrir aqui na recepção, ser um bom relações públicas com os clientes, com os organizadores de eventos, e também ser aí uma questão estratégica nas questões financeiras, nas questões de investimento isso faz muita diferença, saber aonde colocar o dinheiro, qual é o momento exato de fazer um retrofit no hotel e aí é muito dinheiro, fazer um investimento na troca de moveis em uma recepção. Então essa busca é então começa lá com a camareira, nas coisas mais simples, se economizando no amenities e terminar com o diretor, gerente geral sabendo onde é que vai fazer e em que horas que deve ser feito um retrofit, levar um bom plano, o plano adequado para o acionista, para o dono do empreendimento, com preços razoáveis, atendendo um fluxo de caixa, então o conhecimento de toda essa sistemática é importante. Eu volto a falar, já fui gestor na área de compras, suprimentos, manutenção, então a idéia de deixar o hotel em ordem, gastando menos, maximizando a conta de luz, isso aí é fundamental para o profissional, mas não começa, não é só no gerente, é lá na camareira lá no andar, é no rapazinho da limpeza que está dentro do banheiro, limpando o banheiro, vendo o produto, e assim que se faz a hotelaria.

Thiago: Então, de forma geral, se for resumir o que você falou é que quanto mais pessoas que tiverem os três domínios intrínsecos nela, melhores profissionais a gente vai ter?

Sr. Charles: Melhor resultado o hotel vai ter.

Thiago: Melhor resultado.

Sr. Charles: Em todos os sentidos, no atendimento, eu acho que é difícil a gente conseguir esse equilíbrio, têm pessoas que tem mais, outras têm menos, mas a gente busca vocês da área de recursos humanos tem esses testes grafológicos, que dão esse perfil, então a gente busca isso, claro, essas ferramentas ajudam muito, eu acredito muito nisso, que um teste grafológico, um bom teste psicológico feito no processo de recrutamento e seleção vai acabar trazendo os melhores profissionais, mas quanto mais a gente tiver, quanto mais profissionais colaboradores a gente tiver atendendo esses três requisitos eu diria, melhor vai ser o empreendimento, mais rentável, com melhores resultados de qualidade, de aceitação pelos clientes, de performance, de fidelização, eu acho que é esse o caminho.

Thiago: Obrigado Charles pela entrevista, por ter aberto esse espaço aí, esse canal para gente poder trocar essas idéias, por ter aberto o canal com a Vera e a Flavia, e até mais.

Sr. Charles: Imagina.

Entrevista realizada no dia 24 de janeiro de 2013 com o Sra. Rianne Vasconcellos, Gerente Geral na Travel Inn e representante da rede no grupo de RH do FOHB, no Travel Inn Live & Lodge

Thiago: Boa tarde Rianne, obrigado por estar me recebendo, a gente vai começar então a entrevista, eu vou começar precisando do seu nome completo.

Sra. Rianne: Rianne Vargas de Vasconcellos.

Thiago: E qual sua formação acadêmica?

Sra. Rianne: Comunicação, sou formada em comunicação social.

Thiago: Qual a sua função na empresa hoje?

Sra. Rianne: Gerente geral.

Thiago: E há quanto tempo você está nesta função de gerente geral?

Sra. Rianne: Há quinze anos mais ou menos, mais ou menos isso.

Thiago: E quais são as suas principais atribuições hoje na Travel Inn?

Sra. Rianne: Todas de um gerente geral que é gerenciar o prédio como um todo, de todos os departamentos, gerenciar, distribuir as funções e acompanhar a realização delas, para isso eu tenho uma chefia em cada departamento. Nesse prédio especificamente, esse prédio é um pouco mais complexo porque ele tem muitos sub-condomínios dentro dele, aqui é um Flat, então aqui eu tenho uma função a mais ainda que é cuidar do próprio condomínio que é bastante grande

Thiago: Então você cuida tanto do condomínio quanto do pool?

Sra. Rianne: Da parte do condomínio flat e da parte hoteleira.

Thiago: Hoteleira?

Sra. Rianne: É, porque são cinco sub-condomínios dentro do prédio, então ele é mais complexo, é como se fosse cinco empresas dentro dele, mas a função é a mesma coisa.

Thiago: Hoje a Travel Inn tem quantos hotéis?

Sra. Rianne: Ao todo?

Thiago: Ao todo.

Sra. Rianne: Eu acho que perdi a conta e vou ter que contar todos, não sei te dizer, por volta de trinta hotéis aproximadamente, mas não tenho algo na ponta da língua não. Vinte e oito, isso mesmo.

Thiago: E eles são todos em São Paulo ou tem?

Sra. Rianne: Não, não, em São Paulo são seis ou sete, e o resto Rio de Janeiro, Nordeste, Espírito Santo, interior de São Paulo.

Thiago: E nesse prédio aqui que a gente está são quantos apartamentos?

Sra. Rianne: Ao todo no prédio, 386.

Thiago: Divididos por condomínio?

Sra. Rianne: 386, 186 no residencial, 168 no Flat.

Thiago: E são quantos funcionários?

Sra. Rianne: 40 no Flat, mais no residencial por volta de 15 e mais alguns funcionários na parte do geral que deve dar por volta de 13 funcionários. Porque é diferente, aqui existe um lado que é só residencial, então ele não tem serviços dentro do apartamento, seria um trabalho só fora, por isso há uma diferença muito grande de número de funcionários lá e a segurança é própria na área do condomínio geral.

Thiago: Do condomínio geral?

Sra. Rianne: Por isso um número maior em função disso, a grande diferença entre o Flat e o residencial.

Thiago: E qual que é sua ocupação média?

Sra. Rianne: Minha ocupação média/ano? 70% aproximadamente.

Thiago: Tem algum outro índice que você acha importante destacar?

Sra. Rianne: O revpar acho que é um índice bem interessante que cresceu bastante, alias a gente está fazendo o budget para o próximo ano exatamente hoje, se eu tivesse isso pronto poderia até pelo menos adiantar. A taxa, a diária média aqui houve um crescimento bem forte nos últimos tempos, que acumula até um crescimento de 24%.

Thiago: Nossa, é bastante.

Sra. Rianne: É.

Thiago: Então vamos partir para o primeiro ponto que é identificação dos *stakeholders* da área de recrutamento e seleção, estabelecendo o recrutamento e seleção como ponto central, quais *stakeholders* você destacaria pela influencia entre as partes?

Sra. Rianne: O que mais influenciam ou são influenciadas? Desculpa, repete a pergunta.

Thiago: Se a gente colocar a área de recrutamento e seleção no centro e tivesse que listar os *stakeholders* dessa área, que são as partes que influenciam ou são influenciadas, quem você destacaria, quatro assim que vem na sua cabeça?

Sra. Rianne: Acho que são os colaboradores, mais exatamente as chefias. Apenas este vem em minha cabeça.

Thiago: E tem alguma justificativa?

Sra. Rianne: Porque que eles são mais influenciados dos recursos humanos?

Thiago: É.

Sra. Rianne: Porque eles têm que ser mais bem preparados para poder preparar a equipe também senão não vai funcionar, boa parte das bases, que eles são as bases, as chefias, e eles sim treinam e deixa usar uma palavra certa... multiplicam o treinamento, não funciona.

Thiago: Então eu vou te apresentar um mapa conceitual com alguns *stakeholders* e estabelecendo recrutamento e seleção no centro eu vou te perguntar um por um, cada *stakeholder*. Eu queria saber de você qual o nível de influência que estes *stakeholders* têm, e aí nos, se você puder dividir em quatro níveis, muito influente, médio influente, pouco influente ou não é importante, nos muitos e médios vou precisar que você justificar a razão de ele ser muito e médio.

Sra. Rianne: Está bom.

Thiago: Vamos começar pelo governo, quanto o governo influencia ou é influenciado por recrutamento e seleção?

Sra. Rianne: Alta influência. Eu acho que a gente pode dividir da seguinte forma, nos próximos anos agora nós teremos eventos bem pontuais acontecendo no país, a Copa é um deles. Diante disso a gente tem visto uma movimentação muito maior do Governo com o intuito de melhorar, de facilitar a vida das empresas no treinamento dos seus funcionários porque existe uma necessidade muito grande de preparar o país para receber o público. Vamos começar, vou te citar um exemplo, o brasileiro está muito atrás de muitos outros países na questão de línguas, o Governo já preparou diversas formas de incentivo para a empresa, até mesmo facilitando projetos, diversos tipos de treinamento, até através do próprio FOHB que intermediou este relacionamento com o Governo de projetos para especialização em línguas de funcionários, não só da hotelaria, mas também taxistas, pessoal de restaurante, então hoje, para este momento de que isso começou a acontecer já há um ano atrás, que eu acho que houve assim um aumento desta preocupação e de investimento nessa área e tentativa de cursos para ver qual seria o melhor tipo de treinamento, aí eu acho que hoje ele é grande, poderia ser maior, vamos classificar como médio, mas no geral médio, mas agora acho que está existindo uma preocupação muito maior e uma influência muito maior do Governo neste ponto.

Thiago: E a comunidade local, o entorno, que está aqui do seu hotel, ela sofre alguma influência ou vocês influenciam?

Sra. Rianne: Sofre alta influência, esse prédio aqui, vou te falar especificamente desta unidade aqui, ela sofre bastante porque essa é uma região hospitalar, o público que se hospeda aqui ele é, são médicos, ou empresas ligadas a área de medicina, laboratório e tal, ou

pacientes, então a gente tem que preparar o pessoal para receber esse público fortemente, até a questão de treinamento no recebimento de um cliente especial onde a pessoa acabou de ser transplantada ou está fazendo algum tratamento que ele vai ficar interno, emocionalmente já está mais abalado, a família, nessa região acontece muito, às vezes alguém está hospedada porque tem algum familiar internado e o familiar chega a falecer e essa pessoa chega super agitada no hotel, como lidar com essas situações. Então nesse caso aqui, bastante, ele pega bastante, um hotel na região da Paulista também, ali tem mais executivos, um público mais estrangeiro e você tem que estar colocando esse pessoal, por exemplo, ali, sei lá, mais japoneses se hospedam então vamos colocar um recepcionista japonês. Também e assim vai, estou dando um exemplo só, mas influencia bastante eu acho, aqui muito.

Thiago: Os grupos de defesa do consumidor, eles influenciam ou sofrem influência no recrutamento e seleção?

Sra. Rianne: Alta influência eu acho. Se você for pensar no tipo de processo que você pode levar depois né, então você tem que treinar bastante o seu funcionário para não falar nenhuma bobagem e depois ser processado, isso infelizmente pode acontecer então eu acho que, vamos colocar aí que sim, que influencia e acho que de uma maneira até forte, e tem a importância de deixar muito bem treinado.

Thiago: Os proprietários e investidores?

Sra. Rianne: Se influenciam... não sei te dizer, acho que pouco, para a questão de treinamento, não é exatamente, eu digo pouco porque não é exatamente proprietário que influencia neste caso, é o resultado do trabalho que vai influenciar não exatamente o proprietário, mas sim o resultado do trabalho que virá para eles, então acho que aí é mais financeiro.

Thiago: Os clientes?

Sra. Rianne: Sim, forte influência, eu acho que principalmente especialização por conta do tipo de cliente você tem, então tem que ter um pessoal muito bem preparado para poder atender, para manter e conquistar clientes senão não vai em frente.

Thiago: Os ambientalistas?

Sra. Rianne: Não, acho que pouco.

Thiago: Os fornecedores de recrutamento e seleção?

Sra. Rianne: Se eles influenciam no RH? Os fornecedores de recrutamento e seleção, como assim não entendi?

Thiago: O recrutamento e seleção têm alguns fornecedores, o quanto este grupo influencia ou não?

Sra. Rianne: Influencia forte, acho que forte na qualificação, no nível de conhecimento que vem o funcionário e eu não sei se é uma opinião só minha, mas eu acho que está cada vez mais difícil de você contratar, é impressionante.

Thiago: Eu já ouvi isso hoje.

Sra. Rianne: É, realmente é uma coisa assim que choca, por diversos fatores.

Thiago: E os grupos de interesses especiais.

Sra. Rianne: No meu ponto de vista ai se encaixam o IDORT , que está fazendo um trabalho bem forte, até junto ao FOHB. Mas eu não sei se eles influenciam, eu acho que seria médio, mas nessa nossa necessidade aí da busca por um bom funcionário eles tem tido uma influência razoável aí para a gente, atualmente eu acho que sim.

Thiago: Você acabou citando o FOHB agora, o FOHB não deixa de ser um grupo de interesse especial porque ele tem um interesse em todas as, em grupos de redes.

Sra. Rianne: É, o FOHB é um grupo que faz o intermédio, é muito mais, ele consegue ter um acesso bacana com estes fornecedores, levantam todas essas questões que você está colocando também com muita força porque tem um representante de cada rede, então isso que a gente, esse bate-bola que a gente está fazendo aqui a gente faz internamente com todas as redes discutindo essas questões, então, e dentro do RH, isso é bem bacana.

Thiago: E você acredita que o FOB ele pode ser um *stakeholder* de recrutamento e seleção de uma rede hoteleira?

Sra. Rianne: Hoje eu acho que sim, mas com um nível menor, ele até tem hoje, na área de RH eu acho que a gente faz um trabalho muito bacana junto ao FOHB, bem bacana, até nesta influência do Governo com essa questão de ter melhorado essa influência do Governo por causa destes eventos grandes que estão vindo, o FOHB tem certo peso nisso aí também, porque ele foi junto com o governo, chamaram o FOHB que foi representando todos os hotéis e não só um hotel, então a gente foi com um peso bem bacana em cima disso, e falar “olha, vamos propor”, a gente tem uma necessidade de treinamento muito grande na área de hotelaria voltado para tal especialidade, o que é necessário, o que os hotéis sentem mais necessidade, é isso, isso e isso. Antes, um trabalho prévio que foi feito foi reunir todas as redes hoteleiras e dizer “qual é a grande necessidade de vocês, o que vocês precisam dentro de cada hotel, das suas unidades?” e aí se fez um apanhado, juntou à necessidade de cada um, planilhou tudo e levou para conversar com o Governo, então aí eu acho que foi uma linha direta do FOHB que fez esse intermédio, para não ir cada um ou fazer um mutirão lá e reivindicar, foi através deles, então acho que foi uma influência interessante.

Thiago: Os funcionários, os colaboradores eles influenciam ou sofrem influência de recrutamento e seleção?

Sra. Rianne: Sim, total. Total, é muito forte eu acho, tanto na questão da avaliação desse funcionário, na avaliação do perfil desse funcionário, da qualificação dele ou não para o cargo, não digo qualificação somente na formação universitária porque hoje com essa demanda grande, com esse crescimento que teve muito grande nos últimos anos, se teve uma necessidade muito grande de funcionários, infelizmente não qualificados, e a gente teve uma necessidade até de formar profissionais, então muitas redes fizeram escolas dentro dos seus hotéis, das suas unidades para atender a demanda e preparar o pessoal, várias redes fizeram isso, as maiores que tem um empenho financeiro maior para isso, que tem como fazer, nós, as menores, que às vezes você não tem já uma verba muito alta para isso a gente foi em busca de parcerias para isso, no caso o IDORT, por exemplo, onde tem menores aprendizes, dessas outras empresas que estão resgatando profissionais com cursos técnicos também, não só a graduação, e depois posteriormente vindo de outras graduações.

Thiago: Os concorrentes?

Sra. Rianne: Sim, eu acho que eles influenciam, vamos dizer, acho que até médio, você tem que correr atrás, tem que correr atrás e não tem como, preparar melhor o seu funcionário, mantê-lo sempre com um bom nível de preparo, de conhecimento da sua área, do seu cliente, das necessidades do seu cliente para você poder fazer frente à concorrência. Então, sei lá, vamos identificar que nesta região aqui se precisa muito de uma pessoa que fale uma língua específica, que existe um público religioso muito forte naquela região, a cultura deles é diferente, então vamos preparar o pessoal para atender e isso é muito importante. Adequar o seu funcionário ao seu público.

Thiago: E para fechar os *stakeholders* o quanto a mídia é influenciada ou influencia no recrutamento e seleção?

Sra. Rianne: A mídia, eu não vejo uma influência forte da mídia neste ponto, acho que é uma coisa mais interna mesmo.

Thiago: Para a gente entrar no segundo ponto que é a gestão de recrutamento e seleção, na Travel Inn a área de recrutamento e seleção é centralizada ou cada hotel cuida do seu recrutamento?

Sra. Rianne: Então, nós temos uma empresa que faz a parte de recursos humanos da rede, o que ela faz? Nós podemos, temos duas opções, isso eu falo, vou pegar aqui todos os hotéis, em São Paulo especificamente que a gente trabalha na mesma região. Existe a opção de você entrar em contato com esta empresa que é uma empresa especializada em

recrutamento, ela é uma empresa realmente muito boa, ela nos dá todos os relatórios possíveis e imagináveis, toda orientação quanto a recrutamento e seleção desde folha básica até a orientação jurídica e o recrutamento em si, então nós temos a opção de se passar “olha, eu preciso de um funcionário com tal perfil para tal área” e eles irem buscar esse funcionário para mim no mercado como também eu tenho a opção dentro da Travel Inn de eu mesma, gerente de cada unidade, buscar o seu funcionários, de diversas formas, muitas vezes se usa todos os meios possíveis porque nem sempre, às vezes você tem uma necessidade tão forte daquele funcionário e está demorando para conseguir porque às vezes você fica com uma vaga em aberto por muito tempo e não consegue colocar, e outras você coloca um funcionário e a rotatividade é grande, depende muito do setor, isso em todas as redes, teve uma rotatividade especialmente nos últimos dois anos assim absurda, muita alta, em alguns setores. Isso em geral, posso falar, em governança e restaurante, foram às áreas com maior rotatividade, forte, forte. Então nós temos essa opção de buscar nós mesmos e também de ter o auxílio da empresa.

Thiago: Desta forma tem algum organograma de recursos humanos a Travel Inn ou fica tudo para essa empresa, vocês tem algum corporativo de recursos humanos?

Sra. Rianne: Não, não temos um corporativo, cada unidade a Travel Inn tem a sua pessoa específica que cuida de recursos humanos, mas ela é orientada por esta empresa especializada que nós temos.

Thiago: Qual o nome da empresa?

Sra. Rianne: Chama Persona. Persona Recursos Humanos e é uma empresa bem bacana. Então nós temos internamente uma pessoa que cuida dentro de cada unidade, até mesmo porque tem unidades que são muito pequenininhas, não justifica você ter uma pessoa unicamente, exclusivamente para isso em uma unidade que é muito pequena.

Thiago: E ela responde para o gerente geral?

Sra. Rianne: Responde para o gerente geral, então geralmente nestas unidades pequenas o próprio gerente geral cuida.

Thiago: No seu empreendimento aqui você tem uma média de quantas vagas abertas por mês?

Sra. Rianne: Depende da área, por exemplo, geralmente a governança é uma que eu costumo ter pelo menos uma vaga em aberto, restaurante a mesma coisa, pelo menos uma ou duas vagas em aberto.

Thiago: Todo mês?

Sra. Rianne: Ah sim, parece que ela permanente sabe, mas é uma coisa impressionante, e isso porque agora está tendo uma concorrência muito grande, hotelaria está disputando seus funcionários com outras frentes, funcionários migraram muito para outras áreas.

Thiago: E quando você tem que trabalhar essa vaga aqui internamente, quer dizer, deixou de usar a consultoria que vocês têm e você está buscando o candidato, que meios de divulgação que você usa?

Sra. Rianne: O primeiro passo é internamente mesmo, avaliar “eu tenho como promover alguém”, vou abrir essa vaga e não é para ser preenchida imediatamente, então vamos abrir aí uma chance para o pessoal interno se candidatar e reavaliar o currículo deste pessoal para ver se há como promover ou não, o primeiro passo é este. Identificado que internamente eu não tenho como, eu vou para um segundo passo, em algum outro hotel da rede tem algum funcionário que se sobressaiu dentro desse setor que eu posso promovê-lo, então aí vem o contato com todos os gerentes das outras unidades. Isso a gente tem muito forte, todos os gerentes tem isso, é um padrão que a rede tem a gente sempre se consulta internamente. Identificado que tem ótimo, é a nossa tentativa. Identificado que não tem, então vamos buscar esse profissional fora, qual o primeiro método? Imediatamente a gente já aciona a própria empresa que faz recrutamento “olha, se tiver alguém, manda”, segundo, a gente vai buscar pessoas que possam indicar profissionais, não funcionou, então está bom. Então a gente tem no nosso site tem um acesso que a gente consulta que é um banco de currículos que tem dentro do próprio site, a gente vai essa busca para ver, utiliza também através do site do próprio FOB que eles também têm, me fugiu o nome agora daquele outro, do CAPI, que também é bacana, universidades, abre-se dependendo da área que você procura, dentro das universidades. E aí a fora, você vai buscando outras formas.

Thiago: Você conseguindo alguém num destes meios, quais são as etapas para a seleção dele? Achou um candidato externo ou interno, quais são as etapas que essa pessoa precisa passar?

Sra. Rianne: Primeira coisa a gente chama o pessoal, vem, preenche uma ficha, você avalia todo, ele passa primeiro pela entrevista com a pessoa que cuida do RH naquele entendimento, faz uma pré-seleção ali, ou internamente, dependendo do nível do funcionário que está sendo contratado, para que área ele está sendo, ou na própria Persona se passa. Segundo passo, ele passou por aquela etapa trazendo toda a documentação, preenchendo ficha, ali você faz uma pré-seleção, aí depois se passa por uma entrevista, e aí vai depender

muito realmente do nível deste funcionário para qual área ele está trabalhando, se há necessidade de uma avaliação maior além da entrevista, e de testes que são aplicados.

Thiago: E quando tem a necessidade de aplicar algum teste, que testes normalmente vocês aplicam?

Sra. Rianne: Bom, também aí existem os níveis do pessoal, testes psicológicos que vai depender também do nível do pessoal que está sendo, que está lá, da área, se é para governança, camareira ou se é para um executivo de contas e recepção, não pode ser a mesma coisa porque o nível de graduação é muito diferente.

Thiago: Aí vocês graduam os testes com base no que a pessoa vai executar?

Sra. Rianne: É, é complicado você fazer um psicotécnico super avançado com uma pessoa que não sabe escrever, então fica um pouco complicado. E redação, pede para desenvolver, e depois vem à prática mesmo dos três meses que é onde realmente você vai acabar conhecendo o pessoal, que é no período de experiência mesmo. Aí você vai conhecer depois.

Thiago: Depois que passa três meses você ainda está descobrindo.

Sra. Rianne: Oh, e como.

Thiago: Então para a gente concluir, a gente tem a caracterização dos domínios da hospitalidade, então o “Lashley” que é o autor que escreve sobre hospitalidade, ele divide a hospitalidade em três domínios, o domínio social, privado e comercial, e algumas áreas se encaixam nestes domínios por causa das características que estão em cada domínio, então no domínio privado a gente tem algumas características de pessoas que cuidam de necessidades fisiológicas e necessidades psicológicas onde está o anfitrião. E as áreas que se encaixariam aí são as áreas de “back” da operação como camareiro, governança, manutenção, cozinha, que é o pessoal que fica ali cuidando do que é o psicológico e o fisiológico do hóspede. Tem o domínio social que é aonde a gente tem o trato com o forasteiro, a questão de status e prestígio, e aí as áreas que se encaixariam aí são as áreas de recepção, salão, eventos, a área comercial. E tem o domínio comercial que é onde está relacionado serviços visando lucro, toda a questão financeira do hotel, e por tratar de questões financeiras é aonde a gente encontra as áreas administrativas e de compras. Na prática do hotel você enxerga que essas áreas que estão dentro destes blocos, elas tem características em comum? As pessoas que trabalham nestas áreas, elas tem características em comum?

Sra. Rianne: Eu acho que sim, acho que sim, primeiro, todas elas, vamos dizer, características como, que palavra eu coloco... não personalidade, como o preparo do pessoal para atendimento, eu acho que uma característica em comum é todos terem algum perfil

específico para aquilo que eles estão fazendo, então primeiro, o pessoal que está no “front” próximo do cliente, todos eles tem um perfil específico para aquilo, o do “front” tem que ser uma pessoa mais desinibida, que se posiciona de uma forma melhor, que tem muito jogo de cintura, ele é preparado para isso, ele é orientado de diversas formas para isso, com tudo aquilo que eu te falei até, o preparo para atender aquele seu cliente específico, seja em línguas, na questão da religiosidade, na questão da sexualidade, até que você imagina que tem que ter um preparo emocional muito grande para se receber o pessoal. Na questão da camareira, manutenção eles tem que estar preparados para organizar tudo para a satisfação do cliente, em todos os casos acho que a característica no final ali é a satisfação do cliente, cada um, com o seu perfil pessoal é diferente, mas o objetivo é único. Eu vejo assim, o perfil pessoal é cada um do seu jeito, eu sou do “back”, gosto de ficar, eu preciso muitas vezes, mas eu não tenho esse trato, posso claro, ter esse trato com o cliente, mas eu gosto de trabalhar atrás, por trás, para o cliente não precisar falar comigo, infelizmente quando chega ao gerente geral é porque o negócio, nossa! Nunca é para um elogio, é muito difícil.

Thiago: E em cima do que você falou, de algumas características similares, principalmente no que você falou da recepção, do restaurante, das pessoas que precisam ter jogo de cintura, ser comunicativo, ter uma certa pró-atividade, você acredita que através das avaliações que vocês fazem na hora de analisar um candidato, com o material que vocês tem hoje, vocês conseguem identificar essas características para tentar acertar um pouco mais?

Sra. Rianne: Eu acredito que sim, mas é claro que 100% nunca você vai, pelo menos, eu não vou dizer “eu acredito”.

Thiago: Você vê indícios disso?

Sra. Rianne: Sim, é o que a gente busca nesta avaliação, a gente procura chegar o mais próximo possível numa avaliação, numa entrevista ou na análise do que a pessoa escreveu, o perfil psicológico, psicotécnico que ela fez, são ferramentas que você usa para chegar o mais próximo possível daquele perfil ideal pra aquele cargo, agora infelizmente eu acho que a gente só consegue chegar a 100% realmente no trabalho, não tem, é impressionante, realmente às vezes é uma coisa que assusta a gente até, muitas vezes uma surpresa boa, a pessoa até te mostra algo muito além daquilo que você acreditava que ela tinha capacidade e em outras vezes você vê que é totalmente inferior, que falou demais e fez pouco, eu não sei se capacidade pode ser considerado o mesmo que desempenho, às vezes a pessoa não se adapta ao local onde ela está também, você contata para certo departamento e você acaba vendo que essa pessoa tem um perfil na prática mesmo, identifica um talento que talvez nem ela mesmo soubesse que ela tinha que esse talento é muito mais para outra área do que para aquela

específica para qual ela se candidatou, ela levou você a acreditar que aquilo era bacana, mas quando ela põe a mão na massa você consegue identificar que ela tem um talento para outra área, bom ou ruim para outra área, e aí você pode realocar essa pessoa ou não. Isso já aconteceu diversas vezes, você vê muito isso acontecer, principalmente no pessoal de “front” acontece bastante.

Thiago: Ok, obrigado pela entrevista.

Sra. Rianne: De nada, espero poder ajudar.

Thiago: Não, ajudou muito, ajudou muito.

Entrevista realizada no dia 29 de janeiro de 2013 com o Sra. Nathia Cavallaro de Andrade, Diretora de Desenvolvimento na MAAT, na MAAT

Thiago: Boa tarde Nathia, tudo bom?

Sra. Nathia: Tudo e você.

Thiago: Para a gente começar a entrevista eu precisava confirmar alguns dados pessoais seus.

Sra. Nathia: Está bom.

Thiago: Qual o seu nome completo?

Sra. Nathia: Nathia Cavallaro de Andrade.

Thiago: E qual sua formação acadêmica?

Sra. Nathia: Eu sou formada em administração hoteleira e psicologia.

Thiago: Hoje qual a sua função na MAAT?

Sra. Nathia: Hoje eu estou como diretora de desenvolvimento na verdade.

Thiago: E faz quanto tempo que você está nesta função?

Sra. Nathia: Hoje eu estou, vou fazer três anos, dois anos e dez meses.

Thiago: E quais são as suas principais atribuições nela?

Sra. Nathia: Então, hoje na verdade eu estou responsável de estruturar os projetos para clientes, então se eu tenho um cliente que precisa, sei lá, de uma contratação de um novo funcionário, de um novo colaborador, de um novo executivo, então eu sou a pessoa que vai fazer essa pesquisa e desenvolver um projeto com um plano de ação para a gente conseguir especificar isso para servir para o cliente. A partir do momento que está pronta essa pesquisa, eu vou organizar as frentes de trabalho para conseguir empregar o que foi pedido.

Thiago: E vocês têm algum cliente de hotelaria hoje?

Sra. Nathia: De hotelaria temos sim, hoje a gente trabalha com, tem três redes, três empreendedores, a gente está fazendo a Slaviero como cliente, a gente está com um cliente também o Paradise Resort, o Casagrande do Guarujá, na verdade são quatro, e o Royal Jardins que é um empreendimento de uma empresa de Minas, na verdade é um empreendimento só.

Thiago: E com essas empresas você faz mais o trabalho de desenvolvimento ou desenvolvimento e recrutamento e seleção?

Sra. Nathia: Olha, eu te confesso que o volume maior está em treinamento, aí a gente está fazendo também alguns recrutamentos, mas o foco pelo menos destes o volume maior está em treinamento e desenvolvimento.

Thiago: Para darmos início a identificação dos *stakeholders* eu gostaria que você apontasse quatro grupos.

Sra. Nathia: Acho que clientes e colaboradores são os principais.

Thiago: Como você escolheu dois que estão no mapa conceitual, vou te pedir para justificar depois então.

Thiago: Vou te apresentar agora o mapa conceitual de *stakeholders*, ao redor, se a gente determinasse que recrutamento e seleção estivessem no centro deste mapa, precisava saber de você, que nível de influência esses grupos representam para recrutamento e seleção. E aí eu ia precisar que você dividisse em quatro níveis de influência, muita influência, média influência, pouca influência ou não é importante para recrutamento e seleção. Sendo que os que fossem muita influência e média eu precisaria que você justificasse do porque que eles influenciam tanto ou são influenciados, tudo bem?

Sra. Nathia: Tudo bem.

Thiago: Começando então por governo, você considera que o governo tem influência ou não com relação a recrutamento e seleção?

Sra. Nathia: Sim, eu diria que sim, de uma forma mais ampla eu diria que média vai, porque eu acho que aí na verdade influenciaria na situação econômica, financeira, do ambiente que este indivíduo está e aí eu acho que isso tem mais responsabilidade do governo, digamos assim.

Thiago: Então você considera como média por essas razões?

Sra. Nathia: Isso.

Thiago: E a comunidade local?

Sra. Nathia: Eu diria que muita porque é aonde a gente vai buscar essas pessoas, então sempre vai se buscar pessoas mais próximas do local de trabalho do que a pessoa ter que viajar para chegar ao trabalho.

Thiago: Bacana, e o grupo de defesa do consumidor?

Sra. Nathia: Na minha visa pouco.

Thiago: Os proprietários e investidores?

Sra. Nathia: Eu diria que muita porque a partir deles que a gente vai conseguir ter um grande negócio, digamos assim, um pacote de atração para estes colaboradores para esses candidatos, então é a partir deles que a gente vai ter a aprovação do que a gente pode oferecer, tanto quanto programas, benefícios e até mesmo o salário. Então eu diria que muito.

Thiago: Os clientes?

Sra. Nathia: Clientes muito porque a partir do perfil do cliente, do tipo do cliente que você define o modelo, o perfil do colaborador que você vai contratar.

Thiago: Ambientalistas?

Sra. Nathia: Eu diria que não importa hoje, na minha visão não tem influências.

Thiago: E fornecedores?

Os fornecedores acham que depende muito da posição para te falar a verdade, não sei se encaixaria em pouco ou médio, mas quando eu penso em fornecedor eu penso acho que da mesma forma, é um pouquinho diferente de cliente, mas é que fornecedor dependendo da posição você vai ter pessoas que possa lidar com esses fornecedores e aí ele influencia muito porque conforme o perfil destes fornecedores, quer dizer, o tipo de serviço ou produto que a gente contrata, que essa empresa contrata você precisa ter um perfil de colaborador. Então, mas tem que ver lá o grupo todo, mas eu não digo com propriedade de identificar se é muito ou se é médio, mas entraria num desses dois.

Thiago: Legal, grupo de interesses especiais tem algum grupo de interesse especial que você enxerga para recrutamento e seleção?

Sra. Nathia: Me traduz grupo de interesses especiais.

Thiago: Nas entrevistas que eu estou fazendo com o pessoal de recrutamento e seleção, alguns dos gestores estão colocando aí o FOHB, outros colocou CIEE e NUBE, são grupos que não se encaixariam em outros *stakeholders*, mas que podem ter alguma influência em recrutamento e seleção.

Sra. Nathia: Eu diria que pouco viu, pelo menos na minha visão, pouco, porque depende aonde é que você vai buscar os caras, não é uma coisa que eu, teoricamente, uso muito, digamos assim.

Thiago: Os funcionários?

Sra. Nathia: É muito, porque eu acho que é através, já tem um grupo formado e então você tem que achar o dedo que falta, então eu acho que os funcionários que já estão na empresa tem total influência.

Thiago: A concorrência?

Sra. Nathia: A concorrência também diria muito na verdade porque a gente tem que sempre entender com o que a gente está concorrendo, o que está acontecendo ao redor justamente para você saber moldar esse tipo que vai trabalhar.

Thiago: E a mídia?

Sra. Nathia: A mídia eu diria que é médio porque as pessoas hoje se interessam muito em trabalhar a mídia no sentido da visão da empresa que está contratando para, porque muitas

peças se importam muito com a visão que esta empresa tem para fora, no mercado, então você tem dentro do nível hierárquico da contratação ela tem uma influência, se você está falando de um executivo, quando você pega uma empresa que tem uma imagem deturpada pela mídia normalmente se tem uma dificuldade muito grande para conseguir trazer grandes executivos e tal, conforme ele vê que é um nível mais baixo às vezes isso não influencia, dificilmente influenciaria. Então eu diria que tem uma influência média.

Thiago: Desses que a gente listou todos, você tem algum trabalho específico, alguma estratégia específica com algum desses grupos hoje no dia-a-dia do seu trabalho?

Sra. Nathia: Se tenho uma estratégia específica em comum para esses grupos?

Thiago: É, para algum desses, tem algum que você fale “não, este grupo de *stakeholder* eu faço um trabalho especial porque ele tem uma influência muito maior no meu dia-a-dia”?

Sra. Nathia: Acho que o que mais influencia que a gente acaba focando muito é, tipo, os que estão ligados, então eu diria clientes e funcionários e normalmente comunidade local, então assim, hoje em dia o que eu percebo que tem um grande, uma coisa que eu não vi aqui, que às vezes, não sei nem se está inserido em algum desses aqui e que eu não percebi, mas que são as instituições educacionais, instituições de ensino. Então quando a gente fala de universidades, de cursos e tudo mais, isso é uma coisa que a gente usa muito hoje, que influencia muito em recrutamento e seleção porque identifica locais aonde a gente pode divulgar as empresas para pessoas que estão começando uma carreira x, e de lá você consegue ter o desejo da pessoa estar na empresa. E que talvez esteja nessa comunidade local, não sei, mas eu acho que instituições acadêmicas são também grandes influenciadoras na hora de recrutamento e seleção.

Thiago: Então você incluiria universidades como um *stakeholder* também, não é?

Sra. Nathia: Não sei se só universidade, mas instituições acadêmicas, até cursos técnicos, esse tipo de instituição.

Thiago: Locais de ensino?

Sra. Nathia: Isso é eu colocaria e aí assim, o que tem de trabalho forte normalmente que é feito, nestes todos aqui, em qual a gente atuaria muito eu diria que tanto funcionários, clientes e funcionários, então clientes acho que para você conseguir ter uma visão boa da empresa e ter funcionários para este mesmo fim, quer dizer, quanto melhor a empresa for você consegue atrair novos colaboradores e a comunidade local que aonde você consegue fazer um grande profissional para você ter inclusive um meio de diminuir custos para a empresa com uma mão-de-obra qualificada. Quanto mais você investe na comunidade local menos custo à

empresa tem de deslocamento, de possibilidade falta e de uma série de outros problemas, porque as pessoas acabam desistindo de atravessar a cidade para vir trabalhar, e ao mesmo tempo você consegue fazer com que aquela comunidade onde você está inserida ela evolua, ela evolua de uma forma que o seu empreendimento valorize, digamos assim.

Thiago: Hoje vocês trabalham com que meio de divulgação de vagas quando uma rede hoteleira chega para vocês e fala “eu preciso contratar x pessoas” que meios de divulgação vocês utilizam?

Sra. Nathia: Bom, tem o site padrão de divulgação de vaga, tipo Catho, Info Jobs e tudo mais, mas uma coisa que tem funcionado muito e que hoje acho que é a tendência são as redes sociais.

Thiago: Aí quando você fala redes sociais é?

Sra. Nathia: Facebook, LinkedIn, são esses...

Thiago: Legal. E a partir do momento que vocês divulgam uma vaga, quais são as etapas para a seleção desse candidato?

Sra. Nathia: Bom, normalmente o que a gente, tem algumas particularidades, mas se divulga a vaga e a gente recebe primeiro, a gente vai receber currículos, a partir dos currículos a gente faz uma triagem padrão destes currículos, porque quando se descreve a vaga, além de perfis e qualificações comportamentais, digamos assim, a gente também estipula alguns dados socioeconômicos mínimos, então formação x, ou experiência y se for necessário ou não, a residência, se mora perto ou longe, então a partir desses dados socioeconômicos que são coisas que a gente consegue avaliar no currículo a gente faz a primeira triagem, então o primeiro passo é a triagem dos currículos. Depois da triagem dos currículos a gente faz um primeiro contato chamando para uma primeira entrevista, dependendo do nível hierárquico, então isso quando a gente fala disso a gente está falando de um nível operacional, muito operacional quando a gente fala para um hotel eu diria, sei lá, o recepcionista, o mensageiro, ou um garçom, a gente normalmente faz uma primeira entrevista coletiva, para que é que serve essa entrevista coletiva? Normalmente ela é feita para vagas que tenham contato com o público direto e aí a gente faz justamente para ver essa questão de desenvoltura, de como que a pessoa se porta na frente de outras pessoas desconhecidas que é o público que ele vai ter que lidar todos os dias, e aí a gente normalmente usa simulação de situações, mesmo sabendo que as pessoas acabam vindo preparadas, isso para nós ajuda até para ver até que ponto que as pessoas se prepararam para aquele processo seletivo ou não. Se a vaga já é uma vaga mais estratégica, uma vaga de liderança, uma vaga mais ágil a gente já chama para uma primeira entrevista individual, e aí sempre nessas entrevistas iniciais é aonde a gente avalia, primeiro

se tudo o que está no currículo realmente é aquilo, então a gente faz a mesma pergunta várias vezes, de forma diferente, justamente para ver quanto aquela pessoa está aderente aquilo que ela está justificando ali e tudo mais, e a gente faz então uma peneira e diminui já a quantidade de candidatos. Depois tem uma terceira etapa normalmente que já seria a última dependendo da empresa e do nível do cronograma das empresas, mas já seria uma entrevista com os requisitantes, digamos, normalmente essas entrevistas com requisitantes se for, de novo, se for uma profissão mais operacional a gente às vezes estrutura alguns cases onde eles teriam que primeiro vir, apresentar esses cases para os seus líderes, possíveis líderes, e depois tem o case individual, onde o requisitante ele mais vai requisitar, até mesmo que a gente quer que seja a gente acredita que o recrutamento e seleção ele consegue selecionar qualificações técnicas e competências já fazendo conforme as pessoas que estão lá, mas ainda assim tem essa, digamos assim, esse contato para saber se tem uma empatia já para aquela pessoa entrar naquela equipe. E aí quando se trata dessa última etapa quando a gente fala de vagas mais operacionais, aí na seleção tem sim ou não, e aí quando a gente fala de forma mais estratégica, a gente normalmente dependendo da empresa obviamente, dependendo da liderança e de quanto isso é aceito ou não dentro da empresa, mas a gente passa por outra etapa que a gente acredita que é muito válida, que é para que compare e esses possíveis líderes entrevistem-os também, a gente tinha uma etapa onde os liderados entrevistavam, mas a gente viu que isso acaba saindo um tiro sai pela culatra porque nem sempre as empresas estão prontas para isso até por uma questão óbvia de crescimento natural da carreira de cada um, então sempre tinha aquela situação onde, o cara achava que era ele quem devia estar naquela posição, então a gente eliminou esta etapa, mas a gente mantém a entrevista com os pares. Então outros líderes que vão ser pares dele, entrevista-o e verifica se ele realmente está adequado para aquela posição.

Thiago: Legal. E que ferramentas vocês utilizam? Vocês utilizam testes, como que é?

Sra. Nathia: Então, a gente utiliza para, de novo, depende muito do nível, quando a gente fala de vagas mais operacionais a gente não aplica nenhum teste específico, dependendo do que tem então a gente teria provas de português, de redação e tudo mais para ver se tem essa habilidade, se é uma vaga super técnica, por exemplo, sei lá, uma pessoa de manutenção, que tem alguns conhecimentos técnicos específicos a gente tem uma prova que é feita sempre com a liderança, quando a gente fala de líderes, que já são mais alfabéticas a gente aplica um teste comportamental de liderança baseado em comportamentos, que hoje a gente pode usar e tem vários no mercado e a gente aplica tanto com a ferramenta do Quantum, ou com o próprio Disc, a gente aplica uma pesquisa comportamental que a gente chama para trazer essa

metodologia para verificar perfil de liderança. Então quais os motivadores, o que é motivador para esta pessoa, o que desmotiva, como que ele é se expressando e aí já sai um relatório.

Thiago: Então agora para a gente passar para a parte de caracterização dos domínios da hospitalidade, tem outro mapa conceitual que eu te passei de um autor, do Lashley que ele entende hospitalidade em três grupos, em três domínios. Esses três domínios, o primeiro é o domínio privado, onde ele classifica a questão do anfitrião, das necessidades fisiológicas e psicológicas do hóspede, depois a gente tem o domínio social onde ele fala que está o status e o prestígio, está à questão do trato com o forasteiro, então a situação de alguém chegar num hotel e ser bem recebido, ser estabelecido um status entre quem recebe e quem está sendo recebido, e tem o domínio comercial que é onde estão às relações de mercado, superávit, lucro. E cada um destes domínios alguns autores determinam características muito relacionado a essa historia, ou de necessidade psicológica, ou do status ou da questão financeira. Hoje quando vocês contratam pessoas para determinada área, além das competências técnicas, vocês avaliam essas características pessoais?

Sra. Nathia: Conforme a posição que ele vai atuar sim, só que nunca com essa informação, a gente sempre olha neste sentido, tipo eu vou contratar um cara para ser o controller daquele empreendimento, você tem que saber que ele tem um perfil comportamental totalmente diferente de um cara que vai atender um salão por exemplo.

Thiago: Então existe um perfil que você consegue estabelecer entre áreas?

Sra. Nathia: Sim, até porque na verdade, como que a gente estabelece isso? Justamente a hora que a gente define objetivo que volta por uma questão muito de cultura organizacional, então uma coisa que a gente bate muito em recrutamento e seleção é o empreendimento ele tem essa cultura organizacional onde ele fala qual é sua missão e qual é sua visão, e quais são os seus valores, quer dizer, todos os objetivos ali dentro da empresa, dentro da sua área, então a área financeira a gente mostra e fala qual é a missão, quais os objetivos da área financeira? E como que ela alcança esses objetivos. Então com base nisso a gente consegue definir um perfil necessário para o colaborador que vai estar lá dentro, e necessariamente esses objetivos departamentais eles vão ser diferentes entre eles, obviamente que à hora em que você junta todos eles, eles tem que estar suprimindo, e na verdade tem que estar focado no objetivo geral da empresa, do empreendimento que a gente está falando ali. Então sempre leva, por exemplo, contratar um cara de sistemas sabendo que por mais que ele tenha conhecimento técnico, se ele não tiver um perfil de um cara de sistemas, quando a gente fala que é uma pessoa que está sempre trabalhando sob pressão, que não vai ter hora para nada porque pode ser que ele seja chamado em momentos diferentes, é um cara que tem que ser focado, não pode ser muito

estratégico, muito genérico, no limite, pelo menos se ele não for o cara da estratégia do sistema, ele não pode ser um cara com objetivos, ele tem que ser um especialista e não um generalista. E quando você fala com um cara que vai trabalhar na recepção você precisa teoricamente de um generalista, porque ele vai ter sim os seus objetivos, porém, ele vai ter que estar com o olho no hotel inteiro para atender quem aparece na frente dele. Então a gente acaba levando em consideração sim todas essas várias, os departamentos onde vão estar para definir um perfil comportamental.

Thiago: Então de forma geral a gente consegue estabelecer, existe uma forma de estabelecer esse perfil com base no que você falou cultura, visão, o que a empresa quer, e isso dá para ser dividido pelas áreas de trabalho, certo?

Sra. Nathia: Certo.

Thiago: E as ferramentas que vocês usam hoje para selecionar essas pessoas, elas indicam essas necessidades que vocês possuem?

Sra. Nathia: É aquilo que eu te falei, quando eles aplicam testes comportamentais uma das ferramentas que a gente usa é uma pesquisa comportamental que a gente chama, porque é uma pesquisa? Ela não é um teste porque tem o teste psicológico que eles chamam, ela tem que tirar x e comprovar e tudo mais, a gente não fez isso, a gente monta uma pesquisa em cima de uma metodologia chamada modelagem, o que é isso? Em cima do departamento e a gente sabe o departamento tem a função e o perfil já definido, então todas as pessoas que ali trabalham a gente identifica junto com a liderança qual dessas pessoas que você tem aqui hoje que atendem melhor o que você precisa como objetivo, fulano, beltrano e sicrano, ok, a gente aplica uma pesquisa comportamental nesses caras para entender como que o comportamento deles funciona a partir daí a gente conseguir levar o nível que tem 27 características e habilidades entre comunicação, iniciativa, e por aí vai. Com essas habilidades a gente define o nível necessário de cada uma dessas habilidades para entregar aquele objetivo que precisa naquele ambiente que foi estabelecido. Aí o que a gente faz? De novo, dependendo da posição que a gente quer para o trabalho, a gente aplica essa pesquisa comportamental nos finalistas candidatos, para saber se ele tem esse nível de competências que a empresa precisa. É uma pesquisa comportamental que vai direcionar, mas nada melhor do que a entrevista individual criada por uma pessoa de RH para identificar esses pontos com mais especificidade.

Thiago: Entendi. Está bom, então obrigado pela entrevista Nathia, foi super importante, vai conseguir responder várias das minhas perguntas da dissertação. E obrigado por ter dado esse tempo para a gente conversar.

Sra. Nathia: Imagina.

Entrevista realizada no dia 24 de janeiro de 2013 com o Sra. Barbara Dvorzak, Gerente Geral na Travel Inn, no Travel Inn Conde Luciano

Thiago: Boa tarde Bárbara, obrigado me receber em seu hotel, vamos dar início a entrevista com algumas informações pessoais, ok?

Sra. Barbara: Ok.

Thiago: Qual o seu nome completo?

Sra. Barbara: Barbara Dvorzak Silva Rios.

Thiago: Qual a sua formação acadêmica?

Sra. Barbara: Sou graduada em Administração Hoteleira pela FAAP e pós graduada pela Universidade de Vatel na França.

Thiago: Qual a sua função na empresa hoje?

Sra. Barbara: Sou Gerente Geral de duas unidades em São Paulo, gerencio o Travel Inn *Park Avenue* e o Travel Inn Conde Luciano.

Thiago: Há quanto tempo você está na empresa?

Sra. Barbara: Estou na rede há 10 anos, e na função de Gerente Geral há 4 anos.

Thiago: Quais são as suas principais atribuições hoje na Travel Inn?

Sra. Barbara: Minhas atribuições são as de um gerente geral, ou seja, tenho que acompanhar todas as atividades das unidades em questão, desde a área operacional, financeira e comercial, procurando atingir o maior objetivo da Hotelaria, a satisfação e o encantamento do meu hóspede.

Thiago: Quantos hotéis a Travel Inn administra hoje?

Sra. Barbara: A rede administra 29 hotéis.

Thiago: E são todos em São Paulo?

Sra. Barbara: Não, são 28 hotéis no Brasil e 1 na Argentina, em Buenos Aires.

Thiago: E destes 28, quantos são em São Paulo?

Sra. Barbara: São 7 hotéis na cidade de São Paulo, o restante está espalhado em diversos estados do país, temos hotéis no Rio de Janeiro, no interior de São Paulo, entre outros estados..

Thiago: Quantos apartamentos você administra nesse prédio?

Sra. Barbara: Aqui no Travel Inn Conde Luciano são 56 apartamentos, sendo 45 no pool de locação. O outro prédio que eu gerencio, o Travel Inn *Park Avenue* é maior, ele tem 110 apartamentos, sendo 50 no pool de locação.

Thiago: E são quantos funcionários em cada hotel?

Sra. Barbara: No Travel Inn Conde Luciano são 28 colaboradores e no Travel Inn *Park Avenue* 34.

Thiago: E qual é a ocupação média de cada um desses hotéis?

Sra. Barbara: Aqui no Travel Inn Conde Luciano a taxa de ocupação em 2012 ficou em 70% e no Travel Inn *Park Avenue* ficou com 75%.

Thiago: Você tem algum outro índice que você acha importante destacar?

Sra. Barbara: Não, acho que esse é o suficiente, como não me lembro de cabeça o revpar, acho melhor pararmos nesse.

Thiago: Legal, então vamos dar início ao primeiro ponto chave da entrevista, que é a identificação espontânea dos *stakeholders* para recrutamento e seleção, ok? Você poderia estabelecer 4 *stakeholders*?

Sra. Barbara: Vamos lá então, eu acredito que tanto a economia, quanto a Concorrência, os grupos de interesses especiais e a comunidade local são uns dos meus principais *stakeholders*.

Thiago: E por qual motivo?

Sra. Barbara: Deixa ver, como se trata de uma definição espontânea não tinha pensado nas justificativas, mas vamos lá, gostaria de enfatizar o grupo economia, nós poderíamos até incluí-lo no grupo governo, mas acho que economia se trata de algo mais amplo. Nos últimos anos pudemos observar um crescimento da classe média aqui no Brasil, o que impacta diretamente na área de recrutamento e seleção da hotelaria. Alguns cargos de base de uma unidade hoteleira passaram a competir com outros setores, como por exemplo, a construção civil. Com isso, esta cada vez mais difícil de se contratar funcionários para esses cargos, e não perdê-los para esses outros setores em crescimento. Lembrando que perder um funcionário que já foi trabalhado e treinado, gera um alto custo para a unidade. Eu acredito que a concorrência também exerça forte influência, e não só por pensarmos que o funcionário tem um número maior de escolha em uma determinada região, acredito que o mais importante nesse caso é que por muitas vezes a unidade esta dentre outras que até oferecem um produto mais conservado, ou mais moderno, porém, o cliente pode ser conquistado pelo serviço prestado, então ter funcionários certos e bem treinados para cada setor é de extrema importância. Também escolhi o grupo de interesses especiais e a comunidade local, pois é algo de que uma das minhas unidades sofre influência. O Travel Inn Conde Luciano esta inserido em um bairro com alto índice de moradores da comunidade Judaica, inclusive ladeado por sinagogas. Por isso, em nossas contratações o perfil do funcionário para o atendimento desse público é levado em consideração, sem contar que após a contratação, os

funcionários passam por treinamentos para atender e entender os costumes desse público em questão.

Thiago: Agora eu vou te apresentar um mapa conceitual com alguns *stakeholders* e estabelecendo recrutamento e seleção no centro eu vou precisar que você classifique como, alta influência, média influencia, baixa influência ou não é importante, nos alta e média vou precisar que você justifique ok?

Sra. Barbara: Claro, vamos lá!

Thiago: Concorrência?

Sra. Barbara: Alta influência.

Thiago: Mídia?

Sra. Barbara: Média influência.

Thiago: Governo?

Sra. Barbara: Alta influência.

Thiago: Comunidade local?

Sra. Barbara: Alta influência.

Thiago: Grupo de defesa do consumidor?

Sra. Barbara: Baixa influência.

Thiago: Proprietários?

Sra. Barbara: Baixa influência.

Thiago: Clientes?

Sra. Barbara: Alta influência.

Thiago: Ambientalistas?

Sra. Barbara: Baixa influência.

Thiago: Fornecedores?

Sra. Barbara: Os fornecedores possuem alta influência, eu considero fornecedor de recrutamento e seleção as empresas terceiras que apóiam na formação dos funcionários, ok?

Thiago: Ok.

Sra. Barbara: Então como eu ia dizendo, os fornecedores influenciam muito, já que eles contribuem com a formação do funcionário, que é de extrema importância, e cada vez mais observamos que funcionários formados ou com cursos técnicos tem grande dificuldade de escrever e até em se comunicar com perfeição.

Thiago: Grupos de interesses especiais?

Sra. Barbara: Alta influência.

Thiago: Funcionários?

Sra. Barbara: Alta influência. Termos funcionários motivados e felizes em trabalhar em uma empresa é importante para termos boas indicações em uma contratação - promoções internas, e na manutenção desses funcionários que irá conviver diariamente com esses funcionários mais antigos.

Thiago: Agora então vamos para o bloco que trata da gestão de recrutamento e seleção, ok?

Sra. Barbara: Claro.

Thiago: Então, na Travel Inn a área de recrutamento e seleção é centralizada ou cada hotel cuida do seu recrutamento?

Sra. Barbara: Hoje temos uma empresa parceira a Persona Recursos Humanos, especializada em recrutamento e seleção e no processamento da folha de pagamento, porém, na rede Travel Inn, o mais comum é o recrutamento e seleção por hotel.

Thiago: E qual o organograma de Recrutamento e Seleção da Travel Inn?

Sra. Barbara: Não existe um organograma definido na rede Travel Inn já que cada unidade realiza suas contratações. Nós temos uma pessoa que representa RH no FOHB que é a Rianne, mas só. De qualquer forma, em alguns hotéis, nos maiores, temos uma pessoa focada em RH que ajuda nos processos de seleção e nas dúvidas dos funcionários, esta pessoa responde para o Gerente Geral. Nos hotéis menores o Gerente Geral é quem fica responsável pelas contratações.

Thiago: Entendi, e quantas vagas você tem por mês nos seus hotéis?

Sra. Barbara: Atualmente por volta de 3 vagas juntando as duas unidades.

Thiago: Quando você tem uma vaga aberta, quais meios de divulgação você utiliza?

Sra. Barbara: Quando abrimos uma vaga temos dois tipos de trabalhos diferentes, primeiro dentro da unidade, verificando a possibilidade de uma promoção. Caso não seja possível, os gerentes se comunicam avisando sobre a vaga em aberto, para possibilitar que o gerente de alguma unidade possa indicar um funcionário que mereça uma promoção e que muitas vezes não teria essa chance no empreendimento em que está contratado. Se não conseguimos internamente, solicitamos indicações de pessoas que possam suprir a vaga em aberto, e se essas alternativas não surtirem resultado, procuramos no mercado através do *site* da Travel Inn, *sites* como a Catho, anúncios em faculdades, aviso da vaga ao sindicato, entre outras formas que não me lembro agora.

Thiago: Caso você consiga alguém num destes meios, quais são as etapas para a seleção do candidato?

Sra. Barbara: Fazemos a verificação do currículo vitae, daí solicitamos o preenchimento de uma ficha cadastral, fazemos a entrevista com a chefia direta, pedimos a elaboração de uma redação, dependendo do cargo e a entrevista com a Gerência Geral.

Thiago: E que ferramentas vocês utilizam para a seleção destes candidatos?

Sra. Barbara: Normalmente, as ferramentas que utilizamos são as fichas cadastrais, a redação, a avaliação da chefia direta, a avaliação da gerência geral. Porém, muitas vezes só conseguimos realmente avaliar o funcionário durante o período de experiência dele.

Thiago: Para concluirmos a entrevista vamos para o bloco que trata das características dos domínios da hospitalidade, Ok?

Sra. Barbara: Vamos lá.

Thiago: Neste quadro de referência, a gente tem os domínios da hospitalidade, então o autor Conrad Lashley divide a hospitalidade em três domínios. O domínio social, privado e comercial, e algumas áreas se encaixam nestes domínios por causa das características comuns que estão em cada um deles. No domínio privado a gente tem algumas características de pessoas que cuidam de necessidades fisiológicas e psicológicas é onde está o anfitrião, segundo Lashley. As áreas que se encaixariam aí são as áreas do *back* da operação como a governança, a manutenção, a cozinha. Tem o domínio social que é aonde a gente tem o trato com o forasteiro, as questões de *status* e prestígio, e aí as áreas que se encaixam são as áreas da recepção, do salão, de eventos e a área comercial. Para finalizar existe o domínio comercial que está relacionado aos serviços visando lucro, a obtenção de *superávit*, as questões financeiras do hotel, é aonde a gente encontra as áreas administrativo-financeiras e de compras. Na prática operacional do hotel você enxerga que essas áreas que estão dentro destes domínios, possuem características em comum?

Sra. Barbara: Eu acredito que todos os domínios da hospitalidade são de extrema importância tanto para o funcionamento do hotel, como para a satisfação dos hóspedes. Digamos de passagem, nunca tinha analisado Lashley por este ponto de vista. Se falarmos que apenas o domínio social impacta o hóspede, estaríamos cometendo um grave erro, o domínio privado, com uma arrumação e limpeza impecável, uma boa manutenção dos apartamentos e áreas comuns entre outras, impactam diretamente na satisfação do hóspede, neste caso precisamos de pessoas com um olhar crítico muito apurado. No domínio comercial, já que lidam diretamente com os investidores, proprietários, e setores financeiros dos clientes do hotel, precisamos de pessoas mais lógicas. Acredito sim que os funcionários de cada domínio possuam características parecidas, e que atualmente em nossa rede a identificação dessas características depende mais da intuição da chefia direta e do gerente geral durante as

entrevistas. Porém, acredito muito que algumas características possam ser desenvolvidas, claro que um dos domínios será sempre o de “origem” de uma pessoa, porém, é necessário que o gestor saiba desenvolver novas habilidades no funcionário para que ele conheça os demais domínios para conseguir crescer profissionalmente. Para isso, os gestores precisam ter um pouco de cada uma dessas características, precisamos de gestores que tenham tanto o social, quanto o privado e o comercial. Com isso eles vão formar melhores funcionários, preocupados não apenas em encantar o hóspede, mas também em obter bons resultados.

Thiago: Legal Barbara. Muito obrigado por ter me recebido no seu hotel e por ter contribuído com a pesquisa.

Sra. Barbara: Não foi nada, espero que tenha ajudado.

ANEXO B – TESTES ATENÇÃO CONCENTRADA

TESTE AC

SUZY VLIANDE CAMBRAIA

FOLHA DE RESPOSTAS

Parte integrante do Livro de Aplicação (vol. 2) da Coleção AC.

NOME _____

IDADE _____ SEXO: M F ESCOLARIDADE _____

LOCAL DE NASC. _____ DATA DE APLICAÇÃO _____

AVALIADOR _____

EXEMPLO

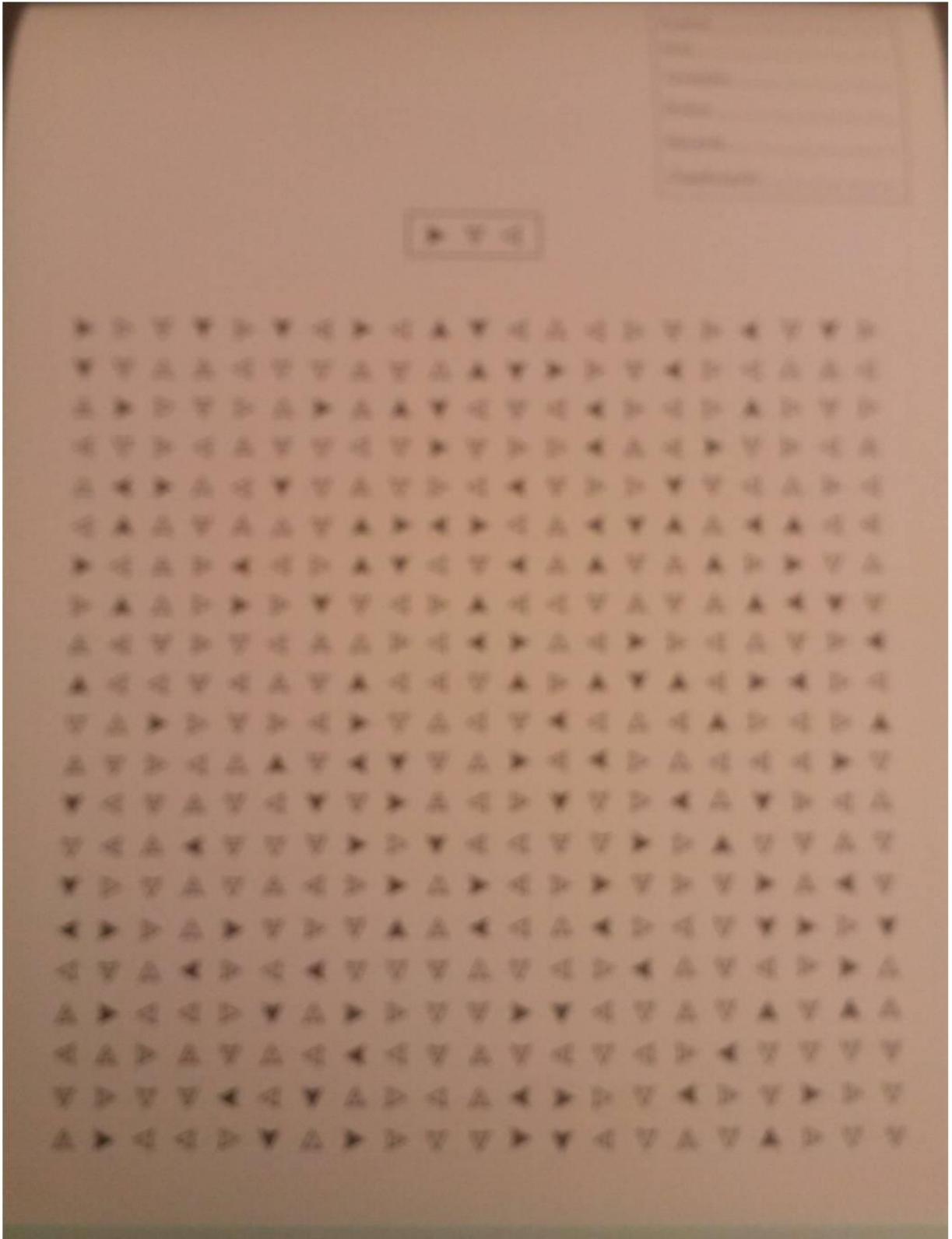
▶ ▼ ◀

▼ ◀ ▶ ◀ ▶ ▼ ▼ ◀ ◀ ▲ ▼ ◀ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ ◀ ◀

ESPERE ORDEM PARA VIRAR

Este livro de aplicação possui numeração sequencial, impressa em preto.

Esta folha está impressa em AZUL, PRETO e VERMELHO. Se lhe apresentarem impressa em qualquer outra cor ou de qualquer outro modo, trata-se de uma reprodução ilegal. Recuse-se a utilizá-la.	 <p>VETOR EDITORA PSICO-PEDAGÓGICA LTDA. Rua Cubatão, 48 – CEP 04013-000 – SP Tel. (11) 3146-0333 – Fax. (11) 3146-0340 www.vetoreditora.com.br vendas@vetoreditora.com.br</p>	Copyright © 1967/1991/2001/2009 – Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda. – São Paulo. É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por qualquer meio existente e para qualquer finalidade, sem autorização por escrito da editora.
--	--	--



ANEXO C – TESTES PALOGRÁFICO

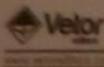
Nome: _____ Idade: _____ Sexo: M F

Escol: _____ Local de Nasc.: _____ Data de Aplic.: ____/____/____

1º	2º	3º	4º	5º	Total

|||

|

 **VELOR** SISTEMA PEDAGÓGICO SDA
Rua Celso de Mello, 100 - Vila Militar - RJ
Tel. (21) 2462-2222 Fax. (21) 2462-2242
www.velor.com.br

© 1974/1988/1994/2001/2004/2009 - Velor Editora Pedagógica Ltda. É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por qualquer meio eletrônico ou físico, sem a autorização por escrito dos editores.

Este livro de aplicação possui numeração sequencial, impresso em verniz. Para integrá-lo ao vol. 2 da Coleção Palográfica, este livro será entregue em 2 (dois) exemplares (1º e 2º). Se for necessário imprimir em qualquer outro cor ou de qualquer outro modo, trata-se de uma reprodução ilegal. Respeite-se o original.

ANEXO D – MODELO DISC

Questionário de Adjetivos e-Talent

Sr. Sra. Srta.

Nome completo: _____

Sexo: _____ Função Atual: _____

M F

Endereço/ Bairro: _____

Cidade: _____ UF: _____ CEP: _____

Telefone: _____ Fax: _____ Data de Nascimento: _____

() _____ () _____ / /

Empresa: _____

E-mail: _____

Exemplo

Instruções

Cada linha ao lado contém quatro palavras. Escolha aquela que você mais se identifica e aquela que você menos se identifica. Indique suas escolhas marcando o número correspondente na coluna "+" e na coluna "-".

Imagine-se como realmente você é no seu dia-a-dia.

Responda sozinho e sem interrupções.

Não pule nenhuma linha.

Seja espontâneo e não racional.

Ao final, confira se você preencheu em cada linha o número correspondente na coluna "+" e na coluna "-".

Av. Rio Branco | 37 | Sl. 1208
Centro | Rio de Janeiro | RJ
CEP: 20090-003
Tel : (21) 2233 6679
e-talent@e-talent.com.br
www.e-talent.com.br

	1	2	3	4	+	-
	Bondoso	Persuasivo	Modesto	Original	3	2
Bondoso	Persuasivo	Modesto	Original			
Enruiante	Cooperativo	Tímido	Afetivo			
Conformado	Pioneiro	Leal	Animado			
Aberto	Prestativo	Determinado	Alegre			
Bem-humorado	Detalhista	Ousado	Equilibrado			
Competitivo	Atencioso	Feliz	Harmonioso			
Preciso	Obediente	Dominante	Divertido			
Destemido	Inspirador	Submisso	Tímido			
Sociável	Tolerante	Autoconfiante	Contido			
Arrojado	Receptivo	Amigável	Moderado			
Comunicativo	Reservado	Convencional	Decidido			
Polido	Audacioso	Diplomático	Satisfeito			
Firme	Carismático	Acolhedor	Receoso			
Cuidadoso	Resoluto	Influente	Bom temperamento			
Solidário	Entusiasmado	Conciliador	Dinâmico			
Otimista	Compreensivo	Paciente	Exigente			
Disciplinado	Generoso	Convicente	Ambicioso			
Admirável	Amável	Resignado	Energico			
Cortês	Inovador	Confiante	Condescendente			
Agressivo	Adaptável	Tranquilo	Descontraído			
Crédulo	Sereno	Positivo	Pacífico			
Agradável	Culto	Vigoroso	Complacente			
Bom companheiro	Exato	Franco	Cauteloso			
Impaciente	Bom vizinho	Popular	Metódico			

Declaro que preenchi o formulário de acordo com as orientações recebidas, sem interrupções, num período máximo de 12 minutos e conferi as respostas.

Assinatura _____ Data _____