

Lang Fraga, Fabiano; Meffe Andreoli, Mariana; Barni Zanon, Laisa Luana; de Souza, Fernando; Vieira Marinho, Sidnei

SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: OS DESAFIOS NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA

Turismo - Visão e Ação, vol. 15, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 144-156

Universidade do Vale do Itajaí

Camboriú, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056069011>

SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: OS DESAFIOS NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA

SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: THE CHALLENGES TO RECRUITING WORKERS

SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: LOS RETOS EN LA CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA

Fabiano Lang Fraga, Esp.

(fabianolang@hotmail.com)

MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí

Mariana Meffe Andreoli, Esp.

(marianaandreoli@hotmail.com)

MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí

Laisa Luana Barni Zanon, Esp.

(laisazanon@gmail.com)

MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí

Fernando de Souza, Esp.

(farmfernando@yahoo.com)

MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí

Sidnei Vieira Marinho, Dr.

(sidnei@univali.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí

O Solis Praia Hotel Itapema, situado na região central da cidade de Itapema, conta com aproximadamente 6.000 m² de área construída, 85 apartamentos e total estrutura física e administrativa, para um estabelecimento de categoria superior. O Litoral Norte Catarinense, por ser uma região turística de alta sazonalidade, sofre com o problema da falta de mão de obra em determinadas épocas do ano, no que se refere, principalmente, às contratações temporárias para a alta temporada, entre os meses de dezembro a fevereiro, período em que a oferta de empregos é muito maior que a demanda de recursos humanos. No hotel em questão, isto não é diferente, a cada ano os desafios para contratação de mão de obra aumentam, pois a movimentação de turistas não se mantém constante durante as outras épocas do ano, o que justifique a permanência destes funcionários temporários. Além da sazonalidade, outros fatores, como a alta rotatividade no setor, a concorrência e a falta de capacitação também contribuem para o aumento do problema.

SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA

Com o intuito de oferecer um serviço de hotelaria de categoria superior, no final de 1995 iniciaram-se as obras para, em 28 de dezembro de 1998, o Sr. Eduardo Mattevi, inspirado pela oportunidade de negócio, visto que o mercado vislumbrava grandes expectativas, inaugurar o Solis Praia Hotel Itapema, que não fazia parte de nenhuma rede de hotéis, sendo, portanto, um empreendimento independente.

Situado na região central de Itapema - Santa Catarina, conta com aproximadamente 6.000 m² de área construída, 85 apartamentos, ampla recepção e *lobby*, sala de jogos, sala de ginástica, três salas para eventos (a maior com capacidade para 140 pessoas em auditório), lavanderia, cozinha, salão para café da manhã (com 132 lugares), piscina aquecida, pista de *cooper*, churrasqueiras (com capacidade para 60 pessoas), almoxarifado, depósitos (separados por alimentos, bebidas e material de limpeza), estacionamento com 45 vagas, refeitório e vestiários para funcionários.

Enfim, um hotel moderno, cujo acesso é facilitado pela proximidade da BR 101, estando a poucos metros da praia central de águas calmas e limpas. Tudo isso, além de toda a estrutura oferecida, atrai grande número de turistas, principalmente na época do verão.

É então que se intensifica a sazonalidade encontrada no município de Itapema, que sobrevive apenas dessa época de veraneio, que vai de dezembro a fevereiro. De março a novembro, a cidade não oferece nenhum atrativo que promova a vinda de turistas, além de estar situada entre dois grandes polos receptivos nacionais, Balneário Camboriú e Bombinhas, que são os maiores concorrentes durante todo o ano.

HIERARQUIA

A estrutura hierárquica de colaboradores é composta pelo proprietário do hotel, pelo gerente, governanta, camareira, cozinheiro, manutenção, mensageiro e faxineira. Não há divisão setorial, como, por exemplo, recursos humanos, vendas externas, administração ou *marketing*, o que dificulta os processos internos, sobrecarregando os funcionários e, principalmente, o gerente, que precisa atuar em todos os setores da organização. O hotel possui um quadro permanente de aproximadamente 20 funcionários e no período de alta temporada este número sobe para mais de 40 funcionários (Anexo 1).

OS DESAFIOS NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA

Em 1998, ano de inauguração do hotel, havia menos oferta de trabalho na cidade e não havia problemas em contratar pessoas para trabalhar no verão. Porém, ao longo dos últimos treze anos, Itapema foi uma das cidades de maior crescimento no setor da construção civil do estado, aumentando em muito a oferta de imóveis na região, com isso diminuindo a oferta de mão de obra, pois camareiras agora trabalham como diaristas, mensageiros agora trabalham como porteiros, o pessoal da manutenção (treinados pelo próprio hotel) agora são profissionais autônomos (eletricistas e encanadores).

As dificuldades a cada ano aumentavam e no final de outubro de 2009 houve novamente a preparação para a temporada, leia-se, aqui, contratação de mão de obra temporária. O quadro de colaboradores mais que duplicaria, saltando de 23 para 49. Como em todos os anos anteriores, o hotel seguiria a política de contratação a partir do dia 26 de dezembro. Em reunião com o proprietário, foi discutida a necessidade de contratação antecipada, já que todo o comércio estaria à procura de mão de obra e muitos contratariam antes, diminuindo, assim, a chances de o hotel conseguir os mais qualificados, ou pelo menos aqueles com mais capacidade ou vontade de aprender. Assim, também sobraria pouco tempo de treinamento com a nova equipe. A resposta do proprietário foi negativa, segundo ele “o hotel precisa faturar primeiro, pois o dinheiro do verão é o que nos mantém na baixa temporada”.

Porém a realidade já era conhecida: os hotéis da região contratavam no período de novembro, garantindo o recrutamento dos melhores funcionários e realizando treinamentos para possuir uma equipe preparada para a temporada e, consequentemente, gerando a satisfação dos clientes. Ou seja, os outros empreendimentos já começavam a desenvolver uma estratégia diferenciada de contratação de forma antecipada para evitar a “guerra de salários” do início da temporada.

Mas esse não seria o planejamento do Solis Praia Hotel Itapema. Restariam, então, apenas funcionários desqualificados para a função, concorrendo, ainda, com outras áreas de trabalho, como, por exemplo, a construção civil, bares, restaurantes e *shoppings*, pois na região litorânea estes outros tipos de função também aumentam para a maioria dos estabelecimentos nesta época.

Iniciou-se o processo de recrutamento, por meio da divulgação das vagas no SINE - Itapema, na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), no CIEE e por meio das indicações de outros funcionários. Era dia 15 de dezembro e ainda faltavam 16 vagas a serem preenchidas. Decidiu-se anunciar na rádio local as ofertas de trabalho. “Santa escolha”! Em cinco dias, depois de várias entrevistas, o quadro estava completo. Parecia que a temporada seria tranquila.

O RECRUTAMENTO TERIA DADO CERTO? COMO SERIA A TEMPORADA – A ÉPOCA MAIS ESPERADA DO ANO?

Dia 26 de dezembro, funcionários apresentados e encaminhados aos seus setores. Tudo correria bem, quando já próximo ao ano novo, com o hotel quase lotado, a governanta relata: “Todo o ano

é assim, as novas não têm prática, sobrecarregam as antigas, e já tem mulher querendo sair, com dor nas costas, dor no joelho". O gerente responde que todos os setores têm a mesma reclamação e que se deve tentar fazer o melhor para manter a equipe.

Apesar da falta de experiência da maioria dos "temporários", muitos se esforçavam, na esperança de continuar trabalhando ao longo do ano. Para alguns esta chance apareceu.

Com o término da temporada de verão, percebeu-se que foi a melhor, economicamente, dos últimos quatro anos, porém ficou comprovada a fraca qualificação de mão de obra, pois a contratação emergencial implicou contratar funcionários sem experiência e sem as habilidades necessárias, fato este relatado pelos responsáveis de cada área à gerência, evidenciando que o principal motivo era a sobrecarga de trabalho ao grupo de funcionários do quadro anual. Também não houve tempo hábil para treinamentos, apenas se conseguiu apresentar o básico de cada função, esperando-se que o novo colaborador aprendesse com a prática diária. O hotel perdeu 25% dos funcionários do quadro permanente, principalmente camareiras, e mensageiros, dentre os motivos apresentados: cansaço, "encontrei algo melhor", "não quero mais trabalhar final de semana", "vou dar mais atenção à família", enfim, motivos variados e verdadeiros.

DESAFIOS NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Aliada à dificuldade de contratação, existe a dificuldade de reter talentos na empresa, pois os funcionários antigos acabam sobrecarregados, visto que além de realizar sua própria função, auxiliam em todas as outras que não possuem vagas preenchidas ou que foi preenchida por alguém não capacitado. Assim o trabalho torna-se exaustivo, o salário pago de R\$ 720,00 para camareira está acima do mínimo regional de R\$ 680,00, mas é 1/3 do valor que ganhariam como diaristas na temporada, não sendo atrativo trabalhar na hotelaria. Sabe-se que a motivação é o fator que leva o funcionário a gostar do que faz, realizar-se profissionalmente e sentir-se bem em seu ambiente de trabalho e assim não procurar por outras organizações ou oportunidades de trabalho.

Pode-se observar que, na alta temporada, houve um aumento de 113% no número de colaboradores, saltando de 23 para 49 e, ao fim desta, uma redução do quadro permanente em 25%. Ou seja, no fim do ano o hotel contava com 23 colaboradores, durante a temporada esteve com 49 e ao fim desta restaram apenas 17. O setor da hotelaria com foco no lazer, situado no litoral norte de Santa Catarina, sofre muito com esta variação, ano após ano devido, principalmente, à sazonalidade.

O alto índice de rotatividade observado no hotel demonstra a existência de problemas e apresenta desafios a serem superados. Problemas estes desencadeados, principalmente, pela contratação dos temporários, que além de serem na grande maioria pouco capacitados, não têm um bom tempo de preparação e acabam, como já dito anteriormente, sobrecarregando os mais experientes. Pode-se dizer também que a concorrência com outros estabelecimentos, inclua-se aqui não apenas os hotéis, é outro fator determinante desta alta rotatividade, já que acaba provocando a saída de alguns funcionários permanentes do hotel, que "correm" em busca de empregos com maiores rendimentos, principalmente aqueles em que na alta temporada geram gorjetas generosas, como, por exemplo, ocorre em bares e restaurantes.

EFEITOS DA TEMPORADA 2010

Analisando a temporada, juntamente com o proprietário, o que mais chamava a atenção era a falta de qualificação para camareira, garçom, mensageiro, recepcionista e copeira. Em todas as áreas era nítido que as pessoas não desempenhavam bem as suas funções. E os problemas começavam lá na contratação, quando alguns bons candidatos só aceitariam trabalhar se fossem contratados sem registro, porque não queriam perder benefícios que estavam recebendo ou camareiras que queriam receber como se estivessem trabalhando de diaristas (fazendo a conta direta, R\$ 80,00 por dia, multiplicado pelo número de dias trabalhados), ou ainda candidatos que não queriam trabalhar aos sábados e aos domingos. E, na maioria das vezes, pessoas sem qualquer qualificação.

Percebeu-se também que neste ano houve uma variação de 38% entre demissões e contratações.

O ano de 2010 seguiu sem maiores mudanças. Com a baixa temporada, reduziu-se o quadro de funcionários, ficando somente aqueles que acreditavam na empresa. Com esses, conseguiu-se ensinar o dia a dia do hotel com mais calma, esperando, assim, que eles estivessem prontos para mais um verão.

O hotel poderia até trabalhar com outros públicos durante outras épocas do ano, como o público para eventos e terceira idade, mas existe uma limitação, pois não possui um restaurante próprio para as refeições.

São poucas as empresas que procuram o Solis para realizar seus treinamentos e cursos; pois as mesmas buscam um empreendimento que dê suporte total ao seu evento, que ofereça a locação das salas e um local para alimentação; fator este que torna o Solis pouco atrativo ao mercado, apesar da sua excelente localização e de sua completa estrutura de leitos.

O hotel necessita de um novo produto, o restaurante, para não precisar mais esperar pelo verão para resolver os problemas de um ano todo.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Diante deste quadro, buscou-se ajuda junto ao *Convention Bureau* da Costa Esmeralda, que abrange os municípios de Bombinhas, Porto Belo e Itapema, para divulgar aos seus associados que o Hotel Solis buscava um parceiro para abrir um restaurante em área já existente no próprio hotel. Sendo que em julho de 2011 surgiu o interesse dos proprietários do restaurante Indaiá em serem parceiros do hotel. A primeira reunião entre as partes já aconteceu e surge assim a expectativa para a concretização do negócio.

O proprietário relembra quando decidiu construir o hotel, "poderia ter feito em Balneário, mas Itapema era a opção para aqueles que queriam fugir de um turismo exagerado (de massa)". Tudo mudou nesses anos, inclusive Itapema, que priorizou o desenvolvimento de belos edifícios à beira-mar, que ficam vazios quase todo o ano, com isso não promovendo o turismo. Na praia central, existem apenas três restaurantes e um deles trabalha apenas no verão, e os outros dois servem a mesma opção de cardápio, enquanto na cidade vizinha existem opções desde churrascaria até a alta cozinha francesa.

Sendo concretizada a parceria com o restaurante, se estará corrigindo uma falha do hotel e criando um novo atrativo na cidade. Vale ressaltar que o proprietário nunca foi contra um restaurante, o que não desejava era ter a obrigação de administrá-lo, faltava encontrar a pessoa certa para esta tarefa e que atendesse às exigências do negócio.

Paralelamente, outro projeto foi iniciado na mesma época, em conjunto com o *trade* turístico de Itapema, Secretaria de Turismo de Itapema e a Camboriú Estudantil (empresa que atua no ramo de turismo estudantil, terceira idade e turismo de eventos, que na ultima temporada 2010-2011 trouxe a Balneário Camboriú mais de 10.000 estudantes, gerando 15.000 diárias, 120.000 refeições e uma série de outros gastos na região, trabalhando somente com grupos na baixa temporada), o novo projeto tem o nome de Costa Verde Esmeralda, foi lançado em 07 de julho de 2011 e terá a cidade de Itapema como novo polo turístico para este segmento.

Com os investimentos em restaurante e no setor de eventos (criação de uma equipe de vendas externas), em poucos anos iremos observar que tais iniciativas e outras que surgirão em breve diminuirão os efeitos que a sazonalidade provoca no hotel, criando uma nova perspectiva de modelo de gestão e boas projeções para o futuro da empresa.

Não esquecendo que este ano a hotelaria e o turismo nacional sofrem com a concorrência internacional: devido ao dólar baixo, menor carga tributária em outros países (o hotel Sofitel, em Miami, custa R\$ 180,00; enquanto em Florianópolis o mesmo apartamento custa R\$ 500,00) e maior renda das famílias brasileiras, ingredientes que levam mês a mês serem batidos recordes de gastos no exterior com viagens de brasileiros.

NOTAS DE ENSINO**RESUMO**

O Solis Praia Hotel Itapema, localizado na região central da cidade de Itapema, conta com aproximadamente 6.000 m² de área construída, 85 apartamentos e total estrutura física e administrativa, para um estabelecimento de categoria superior. Situado no litoral Norte Catarinense, sofre com o problema da falta de mão de obra em determinadas épocas do ano, por estar numa região turística de alta sazonalidade. Junto com esta temática, outros fatores como a alta rotatividade no setor, a concorrência com outros estabelecimentos de serviços e a falta de capacitação também contribuem para agravar esta situação. A contratação temporária de um grande número de funcionários torna difícil a manutenção de um padrão de qualidade no atendimento ao hóspede, tendo em vista esta falta capacitação da mão de obra e o pouco tempo para ambientação e treinamento destas pessoas. Contudo o objetivo principal deste estudo é analisar estes fatores, verificando como cada um deles interfere no produto Solis, permitindo ao hotel atrair pessoas comprometidas, incentivar aqueles que lá estão e, assim, garantir a sua permanência neste mercado competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria, Sazonalidade, Mão de Obra.

ABSTRACT

The Solis Praia Hotel Itapema, in the center of the town of Itapema, has approximately 6,000 m² of built area, 85 apartments, and total physical and administrative infrastructure, in accordance with its status as a high-category establishment. Located on the northern coast of the state of Santa Catarina, it suffers from a problem of a lack of workers at certain times of the year, given that it is in a tourism region with high seasonal variation. Other factors, like the high staff turnover in the sector, competition from other establishments and services, and a lack of training, also exacerbate this situation. The temporary labor contracts of many workers makes it difficult to maintain a high standard of quality of services to guests, in view of the lack of working training, and the short time available for induction and training of these workers. The main goal of this study is to analyze these factors in order to see how each of them influences the Solis product, enabling the hotel to attract committed workers, and encourage those already there, ensuring that they will remain, in this competitive market.

KEYWORDS: Hotel management. Seasonal variation. Labor.

RESUMEN

El Solis Praia Hotel Itapema, ubicado en la región central de la ciudad de Itapema, cuenta con aproximadamente 6.000 m² de área construida, 85 habitaciones y total estructura física y administrativa para un establecimiento de categoría superior. Situado en el litoral norte catarinense, sufre con el problema de la falta de mano de obra en determinadas épocas del año, puesto que está en una región turística de alta estacionalidad. Junto con esta temática, otros factores, tales como la alta rotatividad en el sector, la competencia con otros establecimientos de servicios y la falta de capacitación, también contribuyen para agravar esta situación. La contratación temporal de un gran número de empleados hace difícil mantener un nivel de calidad en la atención al huésped, considerando esta falta de capacitación de la mano de obra y el poco tiempo para la ambientación y para el entrenamiento de estas personas. El objetivo principal de este estudio es analizar estos factores, verificando cómo cada uno de ellos interfiere en el producto Solis, permitiéndole al hotel atraer personas comprometidas, incentivar a aquellos que allá están y, de este modo, garantizar su permanencia en este mercado competitivo.

PALABRAS CLAVE: Hotelería. Estacionalidad. Mano de Obra.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso destina-se a alunos de graduação e pós-graduação, sendo principalmente voltado para os cursos de Turismo e Hotelaria, Administração, Gestão Empresarial e Gestão Estratégica de Pessoas. Sugere-se a utilização em disciplinas como as de: Competências Empresariais e Desenvolvimento Gerencial, Gestão de Desempenho e Competências e Pesquisa Mercadológica, visto que o principal tema abordado é a retenção de funcionários no setor hoteleiro, apresentando problemas desde a contratação de mão de obra capacitada à satisfação profissional. Este caso pode ser utilizado como estudo, para buscar, por exemplo, novos métodos de gestão empresarial e de pessoas, sugerindo soluções inovadoras para motivação de pessoal, treinamentos de capacitação ou de motivação, remuneração competente ao cargo, técnicas de trabalho em equipe e técnicas gerenciais.

Pode ser utilizado também como base para a elaboração de pesquisas entre gestores e funcionários de organizações hoteleiras, com o objetivo de identificar problemáticas, facilitando aos gestores proporem melhorias nos processos.

FONTES DE DADOS

Para a coleta de informações a respeito do setor hoteleiro e para o embasamento teórico da discussão, foram utilizados dados secundários, como consultas a literaturas impressas e virtuais. E para a coleta de informações sobre a empresa em questão, utilizamos dados primários, como entrevistas com os principais envolvidos nos processos de contratação (gerente geral – cinco encontros e proprietário – um encontro).

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância da análise da oferta de trabalho e do mercado de recursos humanos para o início do processo de recrutamento?
2. A alta rotatividade é um problema conhecido do setor de hotelaria. De que forma o Solis Praia Hotel pode evitar que isto aconteça com seus colaboradores?
3. Quais estratégias um gestor pode utilizar para ter funcionários comprometidos e motivados? Quais estratégias seriam adequadas à gestão do Hotel Solis?

ANÁLISE DO CASO

Ao estudarmos o caso do Solis Praia Hotel, encontramos uma dificuldade apresentada na contratação de mão de obra, principalmente no que se refere ao período da alta temporada, que vai de novembro a fevereiro, quando a oferta de empregos é maior que a procura. Neste sentido, temos a problemática totalmente voltada para o recurso mais precioso de uma empresa: os colaboradores.

A administração de recursos humanos constitui-se de vários processos, ou seja, atividades que fundamentam a função. Para Chiavenato (1999), os seis processos básicos da gestão de pessoas são:

- Processos de agregar pessoas: são aqueles utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Compreendem recrutamento e seleção de pessoas;
- Processos de aplicar pessoas;
- Processos de recompensar pessoas;
- Processos de desenvolver pessoas;
- Processos de manter pessoas;
- Processos de monitorar pessoas;

Todos esses processos estão intimamente ligados e o sucesso de um depende do outro para que a gestão de pessoas seja completa. Assim a administração de recursos humanos é manifestada por meio de um sistema administrativo aberto, constituído de vários subsistemas ou componentes (atividades essenciais), os quais são interdependentes e interligados em função das metas específicas de gestão de pessoal adotadas pela empresa (CARVALHO, 1989).

Chiavenato (2002) nomeia e divide os subsistemas em:

- Subsistema de Provisão de Recursos Humanos: compreende o recrutamento e a seleção de pessoal;
- Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos: compreende o desenho de cargos, a descrição e a análise de cargos e avaliação do desempenho;
- Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos: compreende a administração de salários, os planos de benefícios sociais, a higiene e a segurança no trabalho, e as relações trabalhistas;
- Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos: compreende o treinamento e o desenvolvimento de pessoal;
- Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos: compreende o banco de dados e os sistemas de informações e a auditoria de recursos humanos.

Todos esses subsistemas devem ser analisados e desenvolvidos, com o intuito de integralizar a função da gestão de pessoas. A fim de solucionar a problemática encontrada no Solis Praia Hotel, iremos nos centralizar no Subsistema de Provisão de Recursos Humanos que é o principal, pois constitui a porta de entrada das pessoas nas organizações, já que é responsável pela busca no mercado e pelo engajamento e integração destes novos funcionários.

Neste sentido, antes de iniciar os processos de recrutamento e seleção, faz-se necessário um estudo sobre o ambiente organizacional, através do mercado de recursos humanos e do mercado de trabalho.

O mercado de trabalho, como já conhecido, “é aquele constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época.” (CHIAVENATO, 2004, p. 19). Ou seja, quanto mais organizações existirem naquela localidade, maiores serão as oportunidades de emprego e as vagas oferecidas. É o que acontece na cidade de Itapema, basicamente dominada pela atividade de serviços em razão de sua atividade turística. Além da concorrência com outros hotéis, o Solis Praia Hotel ainda disputa a vaga de seus candidatos com outros estabelecimentos de serviço, tais como restaurantes e casas de veraneio.

Resumidamente, este mercado de trabalho se baseia nas ofertas de empregos (vagas oferecidas) e nas situações de procura de empregos (vagas procuradas). É provável a ocorrência de três situações deste mercado. São elas (CHIAVENATO, 2004, p. 20):

1. Oferta maior do que a procura: situação em que ocorre acentuada disponibilidade de emprego e escassez de candidatos para preenchê-las. Essa situação acarreta as seguintes consequências para a organização:

- a. elevados investimentos em recrutamento, resultando, mesmo assim, em volume de candidatos insuficiente ou abaixo do padrão de qualidade desejado;
- b. critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos para compensar a escassez de candidatos;
- c. elevados investimentos em treinamento de pessoal para compensar a inadequação dos candidatos;
- d. ofertas salariais mais estimulantes para atrair mais candidatos, provocando distorções na política salarial das organizações;
- e. elevados investimentos em benefícios sociais, tanto para atrair candidatos como para reter o pessoal existente, pois qualquer substituição torna-se demorada e arriscada;
- f. ênfase no recrutamento interno – como meio de fixar o pessoal – e dinamização de planos de carreira.
- g. forte concorrência entre as organizações que disputam o mesmo mercado de recursos humanos;

h. os recursos humanos transformam-se em um recurso difícil e escasso, merecendo cuidados especiais.

2. Oferta equivalente à procura: situação de relativo equilíbrio.

3. Oferta menor do que a procura: situação em que há pouquíssima disponibilidade de ofertas de emprego e excesso de candidatos para preenchê-las.

Podemos configurar que, especificamente no ambiente do Solis Praia Hotel, encontramos uma oferta de empregos muito maior que a procura, o que leva a organização a utilizar alternativas emergenciais para repor suas vagas, como: critérios de seleção menos rigorosos em razão da capacidade dos candidatos que se apresentam; ofertas salariais maiores que a média, com o intuito de tentar reter o candidato que tem outras ofertas mais interessantes; e ainda gastos com treinamento de pessoal para buscar atenuar os problemas de funcionários despreparados.

Já quando estudamos o mercado de recursos humanos, entendemos que é aquele constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época (CHIAVENATO, 2004). É o conjunto de pessoas empregadas ou desempregadas e aptas ao trabalho. Este mercado funciona como um espelho do mercado de trabalho, pois quando um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa.

A análise destes dois mercados é de extrema valia para se “desenhar” a situação real encontrada antes de iniciar os processos de recrutamento e seleção. Sem ela, fica difícil visualizar como se encontra o mercado e, então, as técnicas que serão escolhidas para o recrutamento podem se tornar ineficazes, pois, se temos um mercado cuja oferta de empregos é muito maior do que a oferta de recursos humanos, o esforço para o recrutamento deve ser redobrado, ou seja, mais opções devem ser escolhidas a fim de que a vaga se torne mais propagada e realmente interessante.

No Solis Praia Hotel, este planejamento poderia ser executado a fim de se observar com mais precisão o encontro destes dois mercados, pois, repetidamente, ao início de cada temporada, a oferta de empregos se torna muito maior do que a procura. E mais, os candidatos que se apresentam não estão ao nível dos requisitos da vaga, portanto temos um mercado de recursos humanos aquém do mercado de trabalho. Assim, as ações de recrutamento poderiam ser iniciadas antes deste período de temporada para que os candidatos que se apresentassem às vagas tivessem um melhor nível de qualificação do que os que se apresentam no início da temporada e, consequentemente, a vaga, em si, seria mais atrativa em razão das poucas ofertas existentes.

Posteriormente a este estudo dos mercados de trabalho e de recursos humanos, podemos visualizar a problemática encontrada por toda rede hoteleira municipal no que diz respeito à alta rotatividade de pessoal (*turnover*).

Por serem os hotéis, estabelecimentos prestadores de serviço, a retenção de capital humano qualificado é de grande importância para seu funcionamento. Segundo Guerrier (2000), é muito alta a relevância das pessoas nesse ramo de serviço, dessa forma, investimentos na qualidade de vida de seu capital humano é fundamental para que os hotéis alcancem os resultados esperados, principalmente, por ser a hotelaria, um ramo cujas ações empresariais efetuam-se pelas ações das pessoas, afinal, são elas que prestam os serviços. Algo muito importante deve acontecer nos hotéis para causar esta grande rotatividade, dentre os fatores mais prováveis, podemos citar as longas jornadas de trabalho, o acúmulo de funções e a concorrência com outros estabelecimentos pelos profissionais de qualidade.

Dados recentes do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) informam que em 2010, no município de Itapema, para as atividades de serviços, foram admitidas 2354 pessoas e demitidas 2073, o que demonstra que a rotatividade de funcionários também está presente de forma marcante no município. Em conversa com o gerente do Solis Praia Hotel Itapema, Sr. Fabiano, constatou-se que o hotel possui um quadro permanente de aproximadamente 20 funcionários e no período de alta temporada (verão) este número sobe para pouco mais de 40 funcionários. Segundo ele, no ano de 2010, o quadro de funcionários do hotel variou 38% entre demissões e contratações. Um dos problemas apontados pelo gerente do hotel, que justificaria essa rotatividade, é a falta de pessoal qualificado. Quando chega a temporada de verão, como o hotel tem política de contratar os temporários somente após o Natal, acabam sendo contratados somente aqueles que não têm muita qualificação, já que os melhores, nesse período, já estão trabalhando em outros estabelecimentos. Dessa forma, com recém-chegados que não são tão qualificados e com o ritmo de trabalho intenso, já que nessa época o hotel normalmente está

lotado, os funcionários permanentes e já com experiência acabam sendo sobre carregados. Ao final da temporada, boa parte deles está tão desgastada, que acaba pedindo demissão.

Quando temos um alto índice de rotatividade de funcionários na organização, como acontece com o Solis Praia Hotel Itapema, algumas ações estratégicas de gestão de pessoas devem ser adotadas com o intuito de minimizar os impactos negativos resultantes deste fenômeno. A perda de profissionais demonstra problemas e gera desafios a serem superados pelos gestores. No caso em questão, algumas medidas poderiam ser adotadas: iniciar a contratação de temporários no início do mês de dezembro, possibilitando, assim, a admissão de profissionais mais qualificados e diminuindo, portanto, a sobrecarga dos mais experientes que já constam do quadro permanente, evitando que parte destes deixe o hotel no fim da temporada.

Entretanto podemos evitar que essa rotatividade de funcionários ocorra se trabalharmos com estratégias para mantê-los comprometidos e motivados.

Para avaliar a satisfação dos funcionários, pode-se utilizar a pesquisa de clima organizacional, geralmente feita por meio de questionários ou entrevistas. Tendo tal documentação em mãos, o gestor deve pôr em prática estratégias para satisfazer seus bons funcionários.

Uma estratégia eficaz é o *feedback*. A pesquisa de Buhler (2009) mostra que o *feedback* recebido tanto por parte de clientes, quanto por parte da empresa, é um fator estimulante, pois demonstra que seu esforço gera resultado, estimulando a fazer mais e melhor, para receber ainda mais esse retorno positivo. O *feedback* pode ser na forma de um simples elogio, que muito significa para elevar o astral de um colaborador, como na forma de uma recompensa. A empresa pode recompensar seu funcionário, por exemplo, com um bônus salarial pelo atingimento de metas ou por participação de resultados, quando forem superiores aos esperados.

A capacidade de contratar, reter e motivar os melhores profissionais é o desafio dos gestores, pois ter na organização pessoas talentosas resulta em melhor desempenho e, consequentemente, mais resultado. As empresas hoje devem ter visão estratégica e investir no potencial humano. Motivação, treinamento e desenvolvimento fazem parte das estratégias (VIEIRA; GARCIA, 2004), assim como o corte de níveis hierárquicos, o aumento das responsabilidades e a autonomia dos funcionários.

As pessoas que trabalham na organização podem ser muito mais que funcionários. Podem tornar-se verdadeiros parceiros do negócio, trazendo sugestões, inovações. É o que ocorre quando os colaboradores estão motivados. Portanto capacitar, dar boas condições de trabalho e utilizar estratégias motivacionais é um investimento para a empresa, todo dinheiro aplicado retornará por meio do próprio trabalho do empregado, que passa a desempenhar tarefas com mais agilidade, técnica e eficiência, trazendo resultados positivos para a organização. Como exemplo, no Hotel Solis, um funcionário motivado não atende simplesmente a um cliente. Ele recebe cada cliente como se fosse único, com um verdadeiro sorriso no rosto, com real vontade de satisfazê-lo para que este cliente se sinta muito bem em sua estadia e retorne outras vezes. É um simples impulso na rotina dos colaboradores, porém é um impulso empreendedor, que alavanca a organização, pois, inconscientemente, os funcionários tornam-se verdadeiros sócios do negócio. Para alcançar esse objetivo, o gestor deve aplicar técnicas motivacionais como as aqui citadas.

A função do gestor de hotel é atender às expectativas dos proprietários e dos investidores, sob a forma de planejamento das atividades. É aquele que exerce a função de exemplo e motivação para os funcionários, e que assume a responsabilidade de propor melhorias e inovações. É um papel significativo, visto que suas ações são determinantes para o sucesso da organização (ASSIS, 2009).

O gestor precisa de um controle seguro do índice de rotatividade do hotel para comparação e promoção de melhorias. Com diagnósticos detalhados de sua organização, consegue verificar onde está o problema e quais mudanças precisam ser implementadas. Seguindo-se de um planejamento estratégico de melhorias e da colocação desse em prática.

O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso da organização hoteleira, revelando o ideal a ser alcançado no futuro por meio de mudanças das condições do presente. Porém essas mudanças só podem ser efetivamente implementadas se houver sinergia entre a visão da empresa e de seus colaboradores, isto é, deve haver compatibilidade entre as ações e as intenções dos diferentes setores que integram a estrutura da organização (ASSIS, 2009). Vale ressaltar que a determinação da equipe é fundamental para a aplicação dos princípios do planejamento, e este deve ser claro e detalhado para gerar resultados positivos e reconhecidos pelos clientes.

No Solis Praia Hotel Itapema pode-se realizar um programa de integração, que pode ser realizado pelo próprio gerente do hotel, explicando como funciona a empresa, quem são os integrantes e qual será a função do novo colaborador, dando assim uma atenção especial a quem está entrando na equipe. Após esta conversa inicial, podem-se realizar *feedbacks* a cada 30 dias, descrevendo os pontos positivos e os pontos negativos, demonstrando mais uma vez ao novo colaborador que ele é importante para empresa.

Outra alternativa seria aumentar o movimento no hotel em períodos de baixa temporada, utilizando o espaço do hotel para reuniões e treinamentos corporativos, objetivando, com isso, manter um quadro fixo de funcionários o ano todo, evitando contratações emergenciais e sazonais e assim mantendo a força de sua equipe de trabalho.

Observa-se assim que a figura do gerente de hotel é a principal responsável pelo bom desempenho e sucesso da organização, uma vez que assume posição central na adequação dos procedimentos administrativos e operacionais das políticas e das metas empresariais.

Portanto o trabalho eficaz do gestor está totalmente associado à motivação e à satisfação da equipe, atingindo diretamente os clientes. Possuindo, o hotel, uma prestação de serviço e atendimento excepcionais, tornar-se-á um diferencial competitivo para a organização. Certamente terá um *feedback* positivo dos clientes e trará satisfação pessoal e profissional aos funcionários, reduzindo a rotatividade da equipe.

Contudo, nesse cenário, estamos analisando a resolução dos problemas encontrados durante a temporada, a fim de manter o quadro de funcionários estável. Para isso, é preciso que, após o encerramento das férias de verão (Pós-Carnaval), o hotel continue com um percentual de ocupação elevado e com receitas produtivas que justifiquem a permanência destes colaboradores. O que fazer agora?

É aqui que entra o turismo de eventos, com elevada importância para uma cidade ou região, para o país como um todo, com vasto campo ainda a ser explorado. O turismo incentiva o desenvolvimento socioeconômico local, contribuindo para geração de empregos, rendas e criação de infraestrutura que beneficia não só o turista como a população da cidade. O segmento de eventos no Brasil surgiu na década de cinquenta, com o lançamento da Feira Nacional de Indústria Têxtil (Fenit), vindo a consolidar-se em 1970 com a inauguração do Centro de Convenções Anhembi, em São Paulo.

De acordo com Silva, 2003, o turismo de eventos apresenta-se como uma solução ideal para os destinos turísticos, para contornar os efeitos da sazonalidade, visando fomentar o turismo em diferentes épocas do ano, para existir um maior equilíbrio da demanda, isso porque os promotores realizam seus eventos em época de baixa temporada, quando encontram facilidades em reunir um número significativo de participantes, ao mesmo tempo em que possuem vários locais dispostos a sediá-los. O turista não depende de férias para viajar e existem centenas de eventos que acontecem ao longo do ano, sendo possível, ainda, a criação de outros, dependendo do município ou da região.

Este segmento contribui para a manutenção da taxa de ocupação dos meios de hospedagem, em níveis satisfatórios, colabora para a diminuição da sazonalidade e proporciona que o quadro de recursos humanos mantenha-se o mesmo durante o ano.

É neste mercado que o Hotel Solis deverá unir os seus esforços para atenuar os efeitos entre alta e baixa estação, já que dispõe da estrutura necessária para eventos de até 150 pessoas, devendo adicionar a opção de restaurante (em área que já existe) por conta própria ou terceirizando. Em pesquisa de satisfação implementada desde novembro de 2010, verifica-se esta lacuna, em que os hóspedes cobram por este serviço e também pelas inúmeras solicitações para reuniões, casamentos, aniversários, treinamentos, que necessitam de um espaço que ofereça almoço e jantar.

De acordo com a EMBRATUR (2004), este tipo de turismo é denominado de turismo de congressos e eventos promocionais, que tem por definição:

É o conjunto de atividades exercidas pelas pessoas que viajam a fim de participar de congressos, convenções, assembléias, simpósio, seminários, reuniões, ciclos, concílios e demais encontros que visam ao estudo de alternativas, de dimensionamentos ou de interesses de determinada categoria profissional, associação, clube, crença religiosa, corrente científica ou outra organização com objetivos científicos, técnicos, religiosos, para o alcance de objetivos profissionais, culturais, técnico-operacional, de aperfeiçoamento setorial ou de atualização.

Atualmente, a hotelaria vem investindo consideravelmente no segmento de eventos e os espaços destinados a estes dentro de um hotel tornam-se extremamente importantes. Nesse sentido, o

atendimento de padrões de qualidade é necessário, devendo os hotéis estar devidamente equipados para esta atividade (CANTON, 2002).

A importância dos eventos está ligada ao *marketing* hoteleiro, fazendo com que o hotel torne-se mais conhecido, ajudando a alavancar novos negócios e incrementar as receitas e as taxas de ocupação e, também, solucionando o problema da sazonalidade turística. Nos hotéis, a realização de eventos passa a ser uma atividade fundamental, sendo incentivadora de mudanças na indústria hoteleira no momento que estes empreendimentos estão integrados ao potencial turístico dos lugares turísticos (MOTA, 2001).

O hotel poderia até trabalhar mais com outros públicos durante as outras épocas do ano, como o público para eventos e terceira idade, mas tem uma limitação, pois não possui um restaurante próprio para as refeições, sendo poucas as empresas que o procuram para realizar seus treinamentos corporativos, pois para estes parece faltar conforto ao participante do evento, quando precisam procurar pela alimentação em outros locais, tornando o hotel pouco atrativo ao mercado, apesar de bem localizado e ter uma estrutura de leitos muito boa, isto não basta para atrair o consumidor na baixa estação. O equipamento hoteleiro neste caso está necessitando de um novo produto: o restaurante, para que haja uma mudança, a começar pela comportamental: não mais esperar o verão para resolver os problemas do ano todo.

Optando-se pela implementação de um restaurante, a questão do *marketing* para novos produtos (restaurante e eventos) será facilitada pela imagem construída pelo Hotel Solis ao longo dos onze anos de existência. Outra vantagem encontrada é a falta de locais em Itapema com condições de atender em um mesmo espaço, alimentação, hospedagem e salas de eventos com preços atrativos, o que existe hoje está fora da realidade da grande maioria (preços excessivos) ou estrutura sucateada.

Apesar da boa infraestrutura do hotel, fica evidente a necessidade de implementação de um restaurante, que contribuirá para alavancar as taxas de ocupação, principalmente no período da baixa estação. Caberá então, ao hotel, aproveitar a sua credibilidade, para proporcionar novos negócios.

BIBLIOGRAFIA

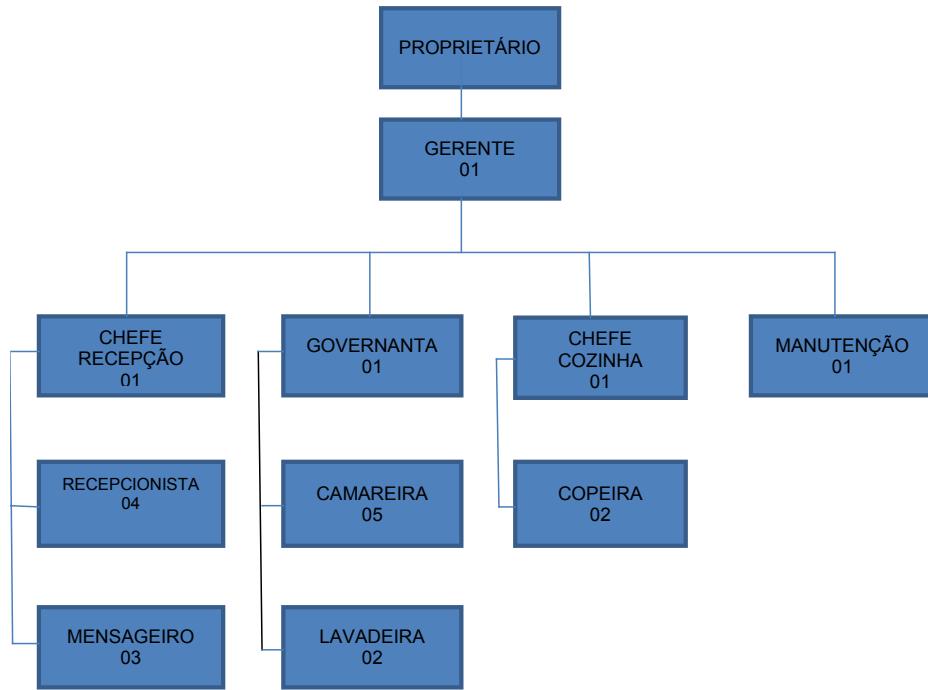
- ASSIS, F. A. A. **Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora (MG)**. Brasília, 2009.
- BUHLER, L. V. **Turnover na Hotelaria**: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba PR. Caxias do Sul, 2009.
- CANTON, M. Os eventos no contexto da hospitalidade – um produto e um serviço diferencial. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade – Reflexões e Perspectivas**. Barueri, SP: Manole, 2002. p.83-96.
- CARVALHO, A. V. de. **Recursos humanos**: desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- EMBRATUR. **Turismo de congresso e eventos promocionais**. 2004.
- GUERRIER, Y. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes**: uma perspectiva internacional. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- MOTA, K. C. N. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, N. da C. **Turismo de eventos** (artigo). Revista Turismo, 2003.
- VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE eletrônica**, v.3, n.1, Art.6, Jan/jun, 2004.

Data de Submissão: 01/03/2012

Data de Aprovação: 18/05/2012

ANEXO 1

ORGANOGRAMAS DE ACORDO COM A TEMPORADA



ORGANOGRAMA DA BAIXA TEMPORADA (MARÇO A NOVEMBRO)

