

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 09
Anna Caroline de Araújo Galvão Feitosa

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Hotel Sol e Mar: Um caso de liderança e Administração de Conflito.

Anna Caroline de Araújo Galvão Feitosa
MBA Gestão Estratégica de Pessoas. Natal/RN.

Natal
2014

CASO PARA ENSINO

Gestão de pessoas: uma problemática na hotelaria

People in hospitality management a problematic

Introdução

O Hotel “Sol e Mar” está localizado na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, um dos destinos turísticos mais procurados no Brasil hoje em dia. É um hotel familiar de médio porte, que começou suas atividades a partir de uma casa de veraneio que alugava quartos e foi tomando proporções maiores a cada período de alta estação, até se tornar referência em hospedagem no cenário turístico potiguar. Hoje é integrante do grupo de hotéis categoria quatro estrelas, ofertando hospedagem e eventos para clientes e turistas internos e externos à cidade. Conta com uma estrutura que garante todo o conforto aos seus hóspedes, e uma equipe treinada para atender aos mais altos padrões de serviços.

Foi inaugurado em 1995, possui 200 apartamentos, 02 restaurantes, serviço room service, salões de eventos e uma completa área de lazer. Integram no corpo funcional 220 colaboradores, sendo 9,2% Administrativo; 61,9% Operacional; 11,1% Gestores/Supervisores e 2,3% corpo diretivo.

Em matéria de 2011 da Revista Hotéis, foi divulgado estudo pela BSH Travel Research, divisão estatística da BSH International empresa especializada em hospitality asset management, uma pesquisa que aponta o investimento de cerca de R\$ 7,3 bilhões em novos hotéis no Brasil até 2014. Traz ainda como um dos fatores determinantes apontados para a concentração de inaugurações no período a Copa do Mundo, onde as cidades sedes é quem receberão o maior número de novos hotéis.

Ainda segundo a matéria, o alto número leva em conta, além da realização do evento esportivo, a necessidade de diversificação da oferta atual, restrita em momentos de alta ocupação, e da importância financeira na rota do petróleo. A taxa média anual de ocupação hoteleira em Natal, no Rio Grande do Norte está em torno de 58%, mas o número de leitos é de 28.000, bem superior a várias outras cidades sedes da Copa do Mundo de 2014.

Comparando esses valores de leitos e uma taxa de ocupação que não passa dos 60%, o presidente da ABIH/RN, Habib Chalita, não considera que a entrada de mais 11 empreendimentos hoteleiros nos próximos anos irá desequilibrar a lei da oferta e procura.

“Os investimentos sejam na hotelaria ou em qualquer outro setor, são feitos levando-se em consideração a demanda. Quem

investiu ou investirá no setor certamente já dispõe de dados que justifiquem a viabilidade do negócio. O segmento não dispõe de pesquisas que consideram a oferta ideal de meios de hospedagem, mas devemos considerar que temos um potencial muito grande para diversificar a nossa oferta enquanto destino. Estamos em ascensão em segmentos como eventos e religioso”, justifica empresário do ramo.

A Cidade de Natal

Natal é uma cidade de 412 anos conhecida internacionalmente pelo seu clima, praias, cultura e por suas pessoas extremamente receptivas. A Cidade do Sol oferece a oportunidade de se transitar entre áreas naturais, urbanas e praianas em uma mesmo dia.

Problemática

O Hotel “Sol e Mar” tem mostrado um potencial de crescimento elevado na última década, porém ainda engatinha no tocante a Gestão de Pessoas e uniformização de procedimentos administrativos e gerenciais, desta maneira, torna-se cenário propício para situações, por vezes desafiadoras e desconcertantes, a serem resolvidas e bem trabalhadas de forma ética e legal, quanto a fatores de rotatividade, satisfação, comunicação e liderança.

Para que essa experiência seja proporcionada é fundamental que o colaborador esteja engajado, estimulado, satisfeito e bem treinado e liderado para que possa haver a prestação de serviço de alta qualidade e a entrega de bons resultados para a empresa. Infelizmente o Hotel ainda necessita de ajustes no tocante a esses fatores e, portanto, vê-se no RH principal mediador e construtor de uma maior vantagem competitiva da empresa em meio aos seus concorrentes no segmento hoteleiro, quando intervém em favor dos funcionários junto aos gestores para melhoria e mudança no clima e cultura da organização, comunicação interna e sobre a gestão de pessoas através dos líderes.

Assim, tendo como base as informações citadas, torna-se relevante a reflexão quanto à questão que aqui será relatada e proposições para possíveis soluções, uma vez que a Gestão de Pessoas torna-se fator primordial na estratégia da empresa para um maior crescimento dentro e fora do mercado. Segue a problemática:

João, um recepcionista de 25 anos, solteiro que trabalha no hotel à 08 meses, observando o grande fluxo de turistas, atentou para uma forma de ganhar um dinheirinho extra. Como se sabe, nos hotéis existe a Taxa de Turismo, que é uma taxa opcional no valor de R\$2,00 por dia por apartamento.

Quando o hóspede fazia check out com João e pagava a taxa de turismo em dinheiro, o mesmo ficava com o dinheiro e preenchia um relatório de estorno, informando que o hóspede se recusou a pagar a taxa, essa prática se prolongou por alguns meses.

Com o passar dos meses o gerente da recepção começou a observar que todos os hóspedes que eram atendidos por João e pagavam em dinheiro, nunca contribuíam com a taxa de turismo.

Assim o gerente teve uma idéia de pegar FNRH (Ficha Nacional de Registro de Hóspedes) de cada hóspede e entrar em contato, para fazer uma espécie de pesquisa de qualidade, perguntava se tinha gostado da estadia, se tinha alguma observação sobre o período em que ficou hospedado e por fim perguntava o motivo de não ter contribuído com a taxa de turismo e para surpresa do gerente, todos os hóspedes informavam que tinha contribuído sim com a referida taxa, neste momento o gerente se desculpava e informava que tinha se enganado e que realmente constava o pagamento da taxa, agradecia e encerava a ligação. Após algumas ligações telefônicas, as desconfianças foram confirmadas.

O gerente chamou João para uma conversa e sutilmente perguntou se ele estava informando aos hóspedes a importância do pagamento da taxa de turismo, pois tinha observado que vários hóspedes atendidos por ele não estavam contribuindo. O recepcionista ficou um pouco desconcertado, afirmou que sempre deixava bem clara a função da taxa de turismo, o gerente tentou pressioná-lo para que assumisse, mas em nenhum momento o rapaz assumiu seu erro.

- E agora, como sair desse dilema e resolver esse impasse?

Notas de ensino

Resumo

Este caso ocorreu no ano de 2012 e descreve uma situação vivida pelo gerente geral do hotel. A história relata o problema enfrentada por ele ao descobrir um caso de roubo e não possuir provas materiais para acusar o recepcionista, assim é necessário desenvolver suas competências de liderança para o gerenciamento de processos e

equipe, além da tomada de decisão, através de uma autonomia a ele concedida sem deixar de ser ético.

O relato é narrado através de entrevista com o gerente e observações feitas por colaboradores que vivenciaram tal situação. Outro aspecto apresentado no caso é o reconhecimento de que as competências comportamentais de um líder podem e devem ser desenvolvidas para que se atinjam os resultados esperados. Trata-se, portanto, de um caso que ressalta as dificuldades surgidas quando as competências de liderança e do gerenciamento de equipes não conseguem ser desenvolvidos.

O caso é indicado para cursos de graduação e/ou pós-graduação em Administração, Psicologia Turismo, Hotelaria e Gestão de Recursos Humanos, nas disciplinas de Liderança e Treinamento e Desenvolvimento.

Palavras-chave: Liderança, mudança e competências.

Abstract

This case occurred in 2012 and describes a situation experienced by the general manager of the hotel. The story relates the problem faced by him to find a case of theft and has no material evidence to accuse the receptionist, so it is necessary to develop their leadership skills to the process management and staff, in addition to decision making through a range granted to him without ceasing to be ethical.

The story is told through interviews with the manager and observations made by employees who experienced such a situation. Another aspect presented in the case is the recognition that the behavioral skills of a leader can and should be developed so as to attain the expected results. It is, therefore, a case that highlights the difficulties that arose when the skills of leadership and management teams can not be developed.

The case is suitable for postgraduate studies in Management, Psychology, Tourism, Hospitality and Human Resource Management undergraduate and / or, in the disciplines of Leadership and Training and Development.

Key words: Leadership, change and skills.

Objetivos de aprendizagem

O caso ressalta as dificuldades encontradas para desenvolver as competências da liderança, assim como as consequências que isso traz para a condução dos processos organizacionais.

Seus objetivos são desenvolver nos alunos:

1) conhecimento sobre liderança; 2) importância do profissional está devidamente preparado para exercer sua liderança em vários contextos – liderança situacional; 3) estimular a discussão e o desenvolvimento contínuo dos líderes.

Questões para discussão:

1. Se você fosse o gestor de pessoas do Hotel “Sol e Mar”, que ações você tomaria para resolver essa problemática com o recepcionista?
2. Quais competências gerenciais são necessárias para desenvolver e conduzir uma equipe?
3. Você acha que o recepcionista deve ser demitido? Justifique.

Análise do caso

Entramos na era da informação e da internacionalização dos mercados, onde é possível observar um consumidor mais exigente quanto a prestação de serviço e em busca de experiências novas, que perpassam o material, e disto advém uma maior necessidade de proporcionar ao hóspede essa experiência única e personalizada.

O turismo não é exceção no mercado a sofrer alterações em sua prestação de serviço, baseado nesse novo modelo de consumo, uma vez que seus profissionais lidam diretamente com os anseios daqueles que procuram hospedagem, seja ele um cliente à passeio ou à trabalho. A este contato dá-se o nome de “momento da verdade” (OLSEN, TSE; WEST, 1998, p. 175), é nela que todos os serviços e produtos criados e ofertados são apresentados ao cliente.

Os hotéis são empreendimentos intensivos, tanto em mão de obra quanto em capital. Por esse motivo, sua operação tradicionalmente dá ênfase ao controle de custos e à eficiência dos projetos (ADAMS, 1997). Porém, a criação de valor para os clientes por meio da transformação dos serviços em experiências requer a qualificação das equipes para esse fim. (JONES; THOMPSON; NICKSON, 1998; OLSEN; TSE; WEST, 1998; PINE; GILMORE, 1999), as quais não podem, então, se tratar somente como um custo.

De acordo com o site <http://realgemsblog.com.br/?p=1878>

A taxa de turismo nada mais é do que uma contribuição simbólica arrecadada pelos hotéis para contribuir com o crescimento e fortalecimento do setor hoteleiro. O valor está incluído na diária paga pelo hóspede no ato do check-out. No entanto, vale lembrar que este pagamento é

opcional. O dinheiro arrecadado é destinado ao financiamento das atividades do Convention & Visitors Bureau de cada localidade, para a produção de materiais de divulgação, participação em feiras de turismo para captar eventos, entre outros. O valor da taxa que é paga pelo hóspede é aplicado na promoção de cada região como destino turístico, e, conseqüentemente, gera desenvolvimento, emprego e renda para a população. Entre os benefícios estão o ganho em qualidade de atendimento, melhoria da infraestrutura de serviços e regiões cada vez mais dedicadas ao bem estar e conforto do turista.

Sabe-se que na hotelaria existe uma grande rotatividade de pessoal, rotatividade ou turn over é a relação entre admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária. Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e para combater este fenômeno é preciso detectar as causas e determinantes.

[...] A antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica [...]. (ROBBINS, 2000, p. 21)

Segundo Milkovich e Boudreau (2008), a rotatividade dos empregados é um processo oneroso. Algumas vezes a redução drástica do quadro de pessoal diminui os custos, aumenta os lucros e faz subir os preços das ações. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Por isso, as organizações precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade quando diagnosticam suas atividades de recursos humanos. Elas precisam determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir ou mesmo encorajar os empregados a deixarem a empresa ou quando é melhor tentar retê-los. O fator-chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o potencial dos que ficam.

A organização precisa motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescerem e contribuírem mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. Ela identifica esses empregados, acompanha seu desenvolvimento, dá-lhes oportunidades de carreira, tendo em vista mantê-los

satisfeitos, recompensados, reconhecidos, não desejando, portanto, deixar a organização. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial.

A rotatividade controlada pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral, porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los. Permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado.

Alternativas de ação

Questão 1

Tendo em vista a falta de provas concretas do ocorrido uma das formas de resolver essa problemática é ter uma conversa franca com o funcionário, abordando o assunto de maneira sutil na tentativa de induzi-lo a assumir o ocorrido. Para isso o gestor precisa ter competências gerenciais de gestão de pessoas e de conflitos para lidar com o trato da questão em consonância com o trato para com o colaborador, sempre de maneira humanizada.

Questão 2

Salientando a situação problema proposta, como método preventivo o gestor deve, a partir da aquisição de competências gerenciais necessárias, desenvolver e conduzir uma equipe que será proporcionada por habilidade específicas tais quais: saber receber e dar feedback, delegar funções, conhecer o funcionário e seu histórico, liderar de maneira participativa, ser gerenciador de conflitos de maneira a assegurar uma resolução mais justa possível e acompanhar o desenvolvimento e concretização de metas geradas para as atividades diárias.

Questão 3

Uma vez que o funcionário demonstrou não possuir comportamento ético e honesto esperado de um funcionário com esse grau de responsabilidade, seria caso de demissão, posto que a equipe ficaria fragilizada com sua permanência diante desta situação podendo gerar frutos negativos na equipe no tocante a influência de comportamentos semelhantes no futuro e a sua não punição, caso o funcionário não fosse afastado.

REFERENCIAS

Site: <http://realgemsblog.com.br/?p=1878>

ADAMS, Debra. *Management accounting for the hospitality industry: a strategic approach*. London: Cassel, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

JONES, C.; THOMPESON, P.; NICKSON, D. *Nor part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotels chains*. The international Journal of Human Resource Management, [S.l.], v.6, n.9, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2008.

OLSEN, M.D.; TSE, E.C.; WEST, J.J. *Strategic Management in the hospitality industry*. 2.ed. New York: John Wiley e Sons, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.