

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rafaela Mendonça Godolphim

**DIRETRIZES DE UM PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POUSADA DE ESTILO RÚSTICO NA
ZONA RURAL DO MUNICÍPIO DE JAGUARÃO/RS**

**Porto Alegre
2009**

Rafaela Mendonça Godolphim

**DIRETRIZES DE UM PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POUSADA DE ESTILO RÚSTICO NA
ZONA RURAL DO MUNICÍPIO DE JAGUARÃO/RS**

**Trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre
2009**

RAFAELA MENDONÇA GODOLPHIM

**DIRETRIZES DE UM PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POUSADA DE ESTILO RÚSTICO NA
ZONA RURAL DO MUNICÍPIO DE JAGUARÃO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____
Aprovada em ____ de _____ de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes / UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram na realização deste trabalho. Em especial:

Aos meus pais e ao meu namorado Guilherme, que sempre estiveram ao meu lado, com disposição e otimismo, acreditando sempre na minha capacidade.

À minha avó Thais, pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos Jander e Sheila, que não me abandonaram nunca ao longo desta jornada, mesmo estando a 400 Km de distância, obrigada pela competência!

Aos meus colegas, e futuros médicos, verdadeiros super-heróis que tantas vezes fizeram com que eu estivesse em dois lugares ao mesmo tempo.

E a minha orientadora professora Elaine Di Diego Antunes por sua disponibilidade, compreensão e sabedoria no gerenciamento de todo trabalho.

*“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores.
Se não houver flores, valeu a sombra das folhas.
Se não houver folhas, valeu a intensão da semente”*

Henfil

RESUMO

O desenvolvimento de uma organização, bem como a adoção de uma postura competitiva requer um planejamento. Este trabalho objetivou investigar e os recursos humanos e suas qualificações para a implementação de um hotel fazenda turístico de estilo rústico em uma fazenda localizada na zona rural do município de Jaguarão, RS, dado a importância do papel do gestor de RH nessa construção, visto a escassez de mão-de-obra ser um dos principais desafios a serem enfrentados. Para tanto, realizou-se um trabalho de pesquisa exploratório junto à rede hoteleira local que possibilitou traçar o entendimento dos entrevistados sobre as possibilidades do negócio e a avaliação da força de trabalho local. Também foi possível identificar, na visão dos entrevistados, os valores organizacionais que têm sido valorizados nos hotéis da região, descrever as principais ações internas e externas desenvolvidas pelos gestores de RH, com foco no empreendedorismo e responsabilidade social; identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes apontadas pelos gestores como necessários para atuar neste campo; e por fim apontar, a partir da percepção dos gestores, os resultados organizacionais obtidos a partir do desenvolvimento de ações positivas e eficazes voltadas para a realidade local.

Palavras-Chaves: Recursos humanos. Hotel fazenda. Planejamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estância São Francisco, sede do empreendimento.....	11
Figura 2 - Rio Jaguarão e Ponte Internacional Mauá.....	15
Quadro 1 - Perfil dos gestores da rede hoteleira local.....	34
Quadro 2 - Perfil dos Funcionários da Rede Hoteleira de Jaguarão	34
Quadro 3 - Perfil das Sócias do Empreendimento.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.1.1	Histórico da Estância	9
1.1.2	Histórico da Cidade de Jaguarão e Informações do Comércio Local	11
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
2	REVISÃO TEÓRICA	18
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	18
2.1.1	Modelo de Gestão de Pessoas	20
2.1.2	Componentes do Modelo de Gestão	22
2.1.3	Processos de Movimentação, Desenvolvimento e Valorização de Pessoas	24
2.2	PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.1.1	Estudo de Caso	31
3.2	TÉCNICAS DE COLETA	31
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA	33
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE	34
3.5	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	35
4	RESULTADOS DE PESQUISA	37
4.1	ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA	37
4.1.1	Perfil dos Gestores	38
4.1.2	Perfil dos Funcionários/Colaboradores	39
4.1.3	Perfil dos Sócios	41
4.2	PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
5.1	DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE RH – DA IMPLEMENTAÇÃO À ORIGEM E DESCRIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO QUE SERÁ EMPREGADA	45
	REFERÊNCIAS	55

ANEXO A - PESQUISA FEITA COM PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS DA REDE HOTELEIRA LOCAL.....	57
ANEXO B - PESQUISA FEITA COM COLABORADORES DA REDE HOTELEIRA LOCAL.....	65
ANEXO C - PERGUNTAS FEITAS AOS SÓCIOS DO HOTEL FAZENDA	71

1 INTRODUÇÃO

A oportunidade de viabilizar e implementar uma pousada rústica turística nas dependências da Estância São Francisco, a fim de aproveitar a estrutura, atualmente sem uso, da fazenda; fazer uso da mão-de-obra ociosa disponível no município de Jaguarão devido ao êxodo rural e, assim, contribuir para o desenvolvimento da região, bem como atender a crescente demanda hoteleira imposta pelos compradores dos *free-shops*; e ser uma fonte de renda para a família dona do empreendimento, é objeto de estudo deste trabalho. Sendo assim, o presente trabalho visa identificar os recursos humanos necessários para o funcionamento e desenvolvimento da organização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este tópico do estudo versará sobre o histórico da Estância São Francisco, sede da pousada, e sobre a história e dados da economia local do município de Jaguarão.

1.1.1 Histórico da Estância¹

Em meados do ano de 1930, Mirabeau Baltar, oriundo de Cruz Alta/RS, aportou em Jaguarão para trabalhar como engenheiro agrônomo do Ministério da Agricultura. Muito alegre, comunicativo e otimista ambientou-se rapidamente à terra. Casou-se com a jovem Beloca Dutra, de tradicional família da região. Juntos, os dois foram aos poucos adquirindo terras na segunda zona, localidade Bretanhas, e juntamente com as terras herdadas pela esposa, o “primo”, como chamava a todos e gostava que também assim lhe denominassem, Mirabeau construiu os quase 5.000 (cinco mil) hectares da propriedade com campos para

¹ Texto elaborado pela autora deste estudo com base em recordações pessoais, relatos de familiares e resgate histórico.

lavoura de arroz e criação de gado de corte. A Estância São Francisco em determinada época, já com o auxílio do genro Paulo Mendonça, casado com sua filha Helena, foi referência na criação de gado, das raças *Aberdeen-Angus* e *Jersey*, e de cavalos Crioulos. Os muitos troféus e prêmios ganhados em exposições adornam a sala principal da casa do antigo “Velho Alfredo”, de quem o “primo” adquiriu a propriedade.

Muitas boas lembranças e ótimas histórias vêm e ficam na mente das pessoas que conheceram e conviveram com o “primo”: “Velho Alfredo”, Aladino, “Titio”, Nestor “meu chefe”, Telema, Arcelino, Artureco, dona Geny, Guezo, Nego Rastilho... (que dará nome ao empreendimento). Rastilho foi um antigo morador do segundo Sub - distrito – Bretanhas, conhecido de todos, que sempre arrumava encrenca depois de beber muita cachaça e com isso deixava um “rastilho” de pólvora por onde passava. Em virtude de seu gênio brigador, foi morto em meados da década de 40, nas proximidades de Estância São Francisco. Dr. Mirabeau então, num gesto de amizade, trouxe seu corpo e o sepultou na estância. Passados quase três anos, diante de uma seca extensa que já trazia prejuízos para as atividades de estância e que estava prestes a comprometer toda a lavoura de arroz, e ainda sem previsão de chuva, o “primo”, ao passar a cavalo diante do túmulo do “Nego Rastilho” pediu-lhe que trouxesse chuva para a região. E ao entardecer começou a chover. Desde então, muitos são osromeiros que visitam o túmulo do “Nego Rastilho” para ofertar-lhe garrafas de canha, cigarros e flores, acreditando que ele atenda às suas preces.

Com o falecimento do empreendedor Mirabeau e, posteriormente, de seu genro Paulo, a estância entrou em uma crise administrativa, contraiu dívidas e hoje tem suas atividades supervisionadas, à distância, pela única herdeira de Mirabeau e por seus cinco filhos, com suas habitações e dependências totalmente nas mãos de empregados.

A estância está localizada a aproximadamente 25Km da cidade de Jaguarão, às margens da BR-116, no segundo sub - distrito Bretanhas.



Figura 1 - Estância São Francisco, sede do empreendimento
Fonte: foto tirada pela autora deste trabalho

1.1.2 Histórico da Cidade de Jaguarão e Informações do Comércio Local

Jaguarão teve seu início com o acampamento militar comandado pelo oficial português Manuel de Souza quando, em 1802, os militares vindos de Portugal se instalaram às margens do rio e o acampamento ficou conhecido como Guarda da Lagoa e do Cerrito. Seu desenvolvimento aconteceu depois que espanhóis e portugueses resolveram suas disputas por territórios. Por volta de 1810 a população civil começou a se aglomerar, com a retirada dos países que reivindicavam a posse da região, e a localidade foi elevada à “freguesia”, com o nome de “Divino Espírito Santo do Cerrito de Jaguarão”. Em seis de julho de 1832 foi elevada à vila e em 23 de novembro de 1855 à categoria de cidade. Prédios, igrejas e museus contam a história da cidade famosa por suas portas, assim como sua participação durante a Revolução Farroupilha.

A economia local é estritamente agropecuária sendo formada por latifúndios que permanecem desde o início da fundação do município nas mãos das famílias pioneiras, passando de pai para filho. A criação extensiva de rebanho bovino domina a maior parte dos campos, os rebanhos ovino e equino existem em proporção bem menor, visto tratar-se de campos com pastagens naturais ricas e zona de baixa altitude o que favorece este tipo de criação.

O cultivo do arroz também preenche grandes extensões de terra graças à abundância de recursos hídricos que nunca foram problema na região, que possui altos índices pluviométricos e propriedades na sua grande maioria com grandes açudes que possibilitam a irrigação das lavouras e água em abundância, gerando a maior fonte de renda e riqueza para o município, pois o arroz aqui é plantado, beneficiado e comercializado, para o mercado interno e externo, sendo exportado para outros países através do porto de Rio Grande. Praticamente todos plantadores de arroz possuem em suas propriedades engenhos próprios com boa capacidade para armazenagem e beneficiamento dos grãos o que gera necessidade de mão-de-obra e, conseqüentemente, diminuição do desemprego, preocupação constante nos tempos que se seguem. O cultivo da soja, do milho e do sorgo também existe no município, embora em escala bem menor.

Os bancos e o comércio local sobrevivem em função dessa economia rural e dependem quase que cem por cento do bom desempenho das lavouras para alavancarem, pois a única outra fonte de renda da população vem dos aposentados e funcionários públicos que empobrecem ano a ano.

Muito do comércio local também vem sofrendo com a instalação da zona de livre comércio na cidade fronteira de Rio Branco (ROU), que resultou numa grande diminuição de vendas e grande quantidade de desempregados para o município de Jaguarão.

O turismo que tem potencial para tornar-se fonte expressiva de renda para o município e contribuir para amenizar esse problema é muito pouco explorado e sem valorização nenhuma, falta apoio político para essa indústria aqui se desenvolver.

O PIB (produto interno bruto) do município, hoje é baixo por não haver incentivo por parte dos governos para os negócios rurais, nota-se empobrecimento de todos, mas ainda pode ser considerado bom por tratar-se de um município relativamente pequeno em sua extensão territorial.

O êxodo rural assusta, retira as famílias do campo e engrossa as linhas de pobreza da cidade, mas é uma realidade que assola a região e parece não haver solução a curto prazo, pois para isso seria necessário incentivar a permanência das famílias no meio rural, de onde são oriundas, o que não vem acontecendo, a cidade atrai porque os trabalhadores sofrem com o isolamento a que são submetidos quando estão na zona rural, as estradas não são de boa qualidade, dificultando o acesso às propriedades, o transporte é difícil e escasso, e as crianças tem que vir estudar na cidade pelo fechamento das escolas rurais, que estão abandonadas.

De acordo com o site do IBGE, no ano de 2007 a população era de 27.944 (vinte e sete mil, novecentos e quarenta e quatro) habitantes com uma área territorial, em quilômetros quadrados, de 2.054 (dois mil e cinqüenta e quatro). Segundo o quadro administrativo do país, vigente em 31 de dezembro de 1954, o Município de Jaguarão é composto de 1 único distrito, dividido em 4 (quatro) zonas ou subdistritos. A comarca de Jaguarão, criada em 25 de outubro de 1872, é atualmente de segunda entrância, compreendendo os termos de Jaguarão e Arroio Grande. Jaguarão tomou parte destacada em diversos acontecimentos militares de nossa História, entre os quais a Revolução Farroupilha em 1835 e a Invasão Uruguaia de 27 de janeiro de 1865, quando 1.500 caudilhos "blancos" invadiram e saquearam a cidade, chefiados por Basílio Munhoz. Foi nesta oportunidade que Jaguarão conquistou o título honroso de "Cidade Heróica", quando coronel Manoel Pereira Vargas comandou a defesa da cidade (IBGE, 2007).

Enfim, a economia do município é baseada na pecuária e na agricultura, com predominância da cultura de arroz e comércio diversificado. Jaguarão está situada na parte mais meridional do Brasil, na rota do Mercosul e é o menor caminho entre Porto Alegre e Montevidéu. Distante, em quilômetros, 380 (trezentos e oitenta) de Porto Alegre, 140 (cento e quarenta) de Pelotas, 190 (cento e noventa) de Rio Grande, 320 (trezentos e vinte) de Bagé e 380 (trezentos e oitenta) de Montevidéu. Entre os principais eventos da cidade podemos incluir a festa Crioula do CTG Rincão da Fronteira (janeiro), o carnaval (fevereiro), a exposição internacional de meia-lã (março), a exposição de cavalos Crioulos (abril), o rodeio Crioulo do CTG Lanceiros da Querência (maio), a semana farroupilha (setembro) e a semana de Jaguarão (novembro) (MARTINS, 2009).

Em pesquisa feita pelo Sebrae-RS em parceria com a Secretaria Municipal de Turismo de Jaguarão, durante os meses de maio a julho de 2008 e divulgada em dezembro do mesmo ano, foi apurado que 79% (setenta e nove por cento) dos visitantes chegavam à cidade por motivos comerciais.

A pesquisa foi de natureza quantitativa, realizada com a aplicação de questionário padronizado com questões abertas, fechadas e de múltipla escolha. Cinquenta por cento dos participantes eram do sexo feminino, trabalhavam com comércio e serviço – profissionais liberais ou autônomos –, e tinham idade média de 39 (trinta e nove) anos. Entre os itens citados como positivos na cidade, constaram: hospitalidade, segurança, limpeza das ruas, arquitetura e belezas naturais.

O estudo, que objetivou traçar o perfil dos visitantes que escolhiam a cidade como destino turístico e contou com a contribuição da Secretária de Turismo de Jaguarão, Carmem Lucia Corrêa Passos, constatou que a cidade apresentava boas oportunidades para os que estivessem dispostos a investir em empreendimentos locais. “Esses dados deverão servir de diretrizes para o incremento de iniciativas na integração entre os turistas e os empreendedores da cidade”, destacou Carmem Lucia. A secretária afirmou que os restaurantes e os postos de gasolina estavam entre os setores de maior procura pelos turistas. A gestora do Arranjo Produtivo Local (APL)² Turismo na Costa Doce, Jussara Argoud, afirmou que a pesquisa havia proporcionado aos empreendedores uma oportunidade de desenvolvimento de um novo plano de ações turísticas. “Para atuarem no mercado turístico, os empreendimentos devem atender às necessidades dos consumidores. Conhecer o perfil dos visitantes e suas reais necessidades é um ponto de partida para a qualificação dos serviços prestados”, afirmou. Jussara afirmou, também, que a cidade contava com atrativos naturais e um patrimônio arquitetônico impressionante. “Além dos visitantes que passam pela cidade em função do turismo de compras, devido à proximidade com o Uruguai, muitas pessoas procuram conhecer um pouco mais sobre as origens do Rio Grande do Sul nas obras arquitetônicas e nos museus de Jaguarão”, constatou Jussara.

O estudo ressaltou o fato de Jaguarão manter, ainda hoje, um dos principais acervos arquitetônicos do Estado, com cerca de 800 (oitocentos) prédios catalogados na Prefeitura Municipal. Construções, que datam da metade do século XIX, conservam fachadas, portais, e obras artesanais que carregam a história e a cultura do povo gaúcho. Dentre os principais pontos turísticos do município podemos citar: as Ruínas da Enfermaria Militar; o Teatro Esperança; o Mercado Municipal; o Museu Carlos Barbosa, construído em 1886, em estilo

² O projeto APL de Turismo na Costa Doce da Regional Pelotas objetiva ampliar o fluxo de turistas por meio da formatação, promoção e comercialização de produtos turísticos, consolidando a região da Costa Doce como um destino turístico. Suas ações beneficiam 230 meios de hospedagens (pousadas, hotéis, campings), serviços de alimentação, atrativos envolvidos em roteiros turísticos e agências de viagens localizadas em 13 municípios da Metade Sul do Estado. APLs são aglomerações de empresas localizadas em uma mesma região, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre elas e com outros agentes locais.

neoclássico; a Igreja Matriz do Divino Espírito Santo, com altares esculpidos à mão, em estilo gótico; e a Ponte Internacional Mauá, que une, desde 1930, Jaguarão à cidade uruguaia de Rio Branco (SEBRAE, 2009).



Figura 2 - Rio Jaguarão e Ponte Internacional Mauá
Fonte: foto extraída da internet de um site de relacionamentos

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Para implementar a pousada os empreendedores pretendem fazer uso da mão-de-obra ociosa e despreparada do município de Jaguarão, exigindo deles, a despeito de sua inexperiência no ramo, o desenvolvimento de métodos precisos de recrutamento, seleção, treinamento e capacitação de funcionários. Dentre as dificuldades encontradas, então, para dar início ao empreendimento merece especial atenção o fato de os empreendedores não terem experiência no ramo e precisarem determinar o pessoal necessário para o funcionamento da empresa em um local onde não há mão-de-obra capacitada para atender às necessidades de um hotel fazenda.

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes para a implementação e o para o sucesso de todo e qualquer empreendimento. À medida que as decisões pessoais afetam não apenas a capacidade funcional dos empregados, mas também suas vidas pessoais, elas estão entre as mais difíceis de serem tomadas, ainda que essenciais. Além disso, essas decisões não são tomadas dentro de um espaço fechado, já que os aspectos políticos, culturais e econômicos da sociedade também têm sua influência sobre elas.

A importância deste trabalho justifica-se pela dificuldade em obter uma força de trabalho qualificada para atuar fora da cidade, visto que o êxodo das pessoas do campo cresce anualmente, e a cidade acaba atraindo as famílias bem mais do que o setor rural. Até porque, as escolas rurais, na sua grande maioria, fecharam na última década e as crianças passaram a estudar na cidade. Outro problema relevante para a não fixação do homem ao campo é a falta de segurança. Os saques e as invasões são elevados e o policiamento é inexistente.

Nunca esquecendo a globalização ocasionada pela idéia ilusória do livre acesso ao mundo moderno mostrado pelos meios de comunicação. Prova disso é que em diversas habitações do meio rural não encontramos uma geladeira ou um banheiro em condições adequadas, mas uma televisão e um aparelho de som são itens constantes em todas elas. Isso ocasiona um “inchaço” de pessoas sem habilitação alguma ao trabalho urbano nas periferias das cidades e a falta de mão-de-obra ativa para trabalhar em empreendimentos na zona rural.

Diante desta problemática, surgem questionamentos referentes à como recrutar a mão-de-obra necessária para a implantação de um negócio no campo:

- Trazer gente de cidades vizinhas (Jaguarão, Arroio Grande, Herval, Canguçu) oriundas do meio rural e treiná-los?
- Aproveitar as famílias que vivem nas cercanias da fazenda e que trabalham historicamente como safristas em outras propriedades, oferecendo a eles a possibilidade de um emprego contínuo e estável?
- Importar profissionais com experiência no ramo de hotelaria rural de outros centros?

A viabilidade de atingir aos objetivos deste estudo dar-se-á mediante a coleta e análise dos prós e dos contras em relação à aquisição da mão-de-obra.

1.3 OBJETIVOS

Seguem a seguir os objetivos do estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de gestão de RH para a implementação de uma pousada de estilo rústico, na zona rural do município de Jaguarão/RS, visando com isto obter um diferencial competitivo para o negócio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar a fonte de recrutamento de pessoas para a implementação de uma pousada de estilo rústico, na zona rural do município de Jaguarão/RS;
- 2) Caracterizar o perfil da força de trabalho que será empregada;
- 3) Identificar políticas e processos de gestão de pessoas para atender as estratégias.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo cursa sobre o referencial teórico relevante para o embasamento deste estudo, abordando conceitos que servem de base para a metodologia utilizada e para os resultados obtidos, assim como a fundamentação teórica para as conclusões da pesquisa. Serão revistos temas relativos à gestão estratégica de pessoas, ao modelo de gestão de pessoas e seus componentes, processos de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas e ao planejamento do quadro de pessoas de uma empresa.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Dutra (2009, p. 17):

A gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional que pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. E quando falamos de políticas e práticas, estamos referindo-nos a políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

A conciliação de expectativas estaria relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. Nessa abordagem, a pessoa teria papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação com a empresa de seu projeto profissional e pessoal. E essa negociação com a organização passaria pela análise das condições concretas oferecidas pela realidade da empresa e do ambiente em que se insere e também pela consciência de nossa competência. À empresa caberia o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas pudessem entregar o que tem de melhor, ao mesmo tempo em que recebessem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (DUTRA, 2009).

Albuquerque (2002, p38), define estratégia: “Formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação pra alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição”.

Esse mesmo autor considera que a base para a formulação de uma estratégia seria o processo de planejamento estratégico, ou seja, a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los. Assim sendo, Albuquerque (2002) conclui que a estratégia de recursos humanos deveria seguir as etapas de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que virão a integrar a estratégia da organização.

Albuquerque (apud LIMONGI-FRANÇA, 2002), explicita, também, características do modelo de estratégia baseado no controle e do modelo baseado no comprometimento, cada qual apresentando estruturas organizacionais, sistemas de controle, modos de realização do trabalho e políticas de recursos humanos diferentes, entre outros aspectos. Como exemplo podemos citar a estratégia de controle com uma estrutura altamente hierarquizada, com atuações individuais, foco no cargo e no emprego a curto prazo, relações empregador-empregado independentes e baixa participação dos empregados nas decisões. Enquanto que na estratégia de comprometimento temo uma estrutura pouco hierarquizada, com ações grupais, foco no encareiramento flexível e no emprego a longo prazo, relações de interdependência entre empregadores e empregados e alta participação dos empregados nas decisões. No que tange as políticas de recursos humanos, as estratégias de controle e comprometimento também adotam políticas distintas. A primeira visa a contratação para um cargo específico, foca o treinamento para o incremento do desempenho individual em uma função pontual, estabelece carreiras rígidas e especializadas, oferece remuneração focada na estrutura de cargos e utiliza incentivos individuais. Já a segunda, visa a contratação para uma carreira longa na empresa, visa treinar o empregado para possíveis futuras funções, estabelece carreiras flexíveis, oferece remuneração com base na posição da carreira e no desempenho e vale-se de incentivos grupais vinculados a resultados obtidos.

Ainda em Albuquerque (2002), são enumeradas as principais características da administração estratégica de recursos humanos: reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo explicitamente; identificar o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; focar no longo prazo; enfatizar a escolha e a tomada de decisão; considerar todas as pessoas da empresa e não apenas o grupo de executivos ou o de

empregados operacionais; estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

De acordo com Bohlander (2003), o planejamento de recursos humanos está intimamente ligado ao planejamento estratégico da organização, pois fornece insumos (as pessoas) para o processo de formulação estratégica, isto é, determina se há pessoal o suficiente para aplicar dada estratégia e se este pessoal disponível está capacitado para a mesma.

Em suma, o planejamento estratégico de recursos humanos faz-se imprescindível para o sucesso de uma organização, visto que pode ser demasiadamente dispendioso para uma empresa uma gestão estratégica de pessoas inadequada ou inexistente. Além disso, a maneira como uma organização lida com seu pessoal sempre será um diferenciador em potencial para a organização. Assim sendo, conferir um pouco de atenção ao planejamento estratégico de recursos humanos e investir neste âmbito, determinando o modelo de estratégia a ser seguido pela organização, oferecerá ao empreendimento determinada tranquilidade a cerca de como desenrolar as relações empregadores - empregados, como obter o máximo desempenho das pessoas para a execução do negócio, impedirá a organização de incorrer em custos desnecessários com pessoal e, mais do que isso, poderá vir a conferir um importante diferencial competitivo para a empresa.

2.1.1 Modelo de Gestão de Pessoas

De acordo com Dutra (2009), um modelo de gestão de pessoas deve ser capaz de oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam concomitantemente condições de compreender a realidade da organização e os instrumentos para agir nesta realidade a fim de aprimorá-la às necessidades da empresa.

Segundo Mascarenhas (2008), um modelo de gestão de pessoas representaria múltiplas realidades previamente construídas, contemplando questões pontuais como ideologias e modelos consagrados de gestão, necessidades e imposições de um contexto tecnológico, as interpretações e as inclinações dos indivíduos, os conceitos da cultura organizacional, as

iniciativas estratégicas com inclinações para gestão de pessoas e as imposições institucionais, entre muitos outros aspectos.

Nesse sentido, Mascarenhas (2008, p. 25), afirma ainda que:

Um modelo de gestão de pessoas ultrapassaria a operação dos tradicionais subsistemas de RH, como treinamento, remuneração e movimentação de pessoas, abrangendo os princípios, os conceitos, as políticas, as práticas e as prioridades em uma organização que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo estratégias de ação de gestores e de funcionários, e de líderes e de liderados.

Mascarenhas (2008), continua dizendo que apesar de podermos reconhecer em cada organização um modelo particular de gestão de pessoas, é possível perceber padrões de adoção de práticas que são, na verdade, compartilhadas por comunidades de organizações.

Retomando Dutra (2009), as organizações deveriam adotar modelos de gestão capazes de compreender a realidade em que elas estão inseridas e que fossem capacitados para nortear e oferecer insumos para uma gestão coerente e consistente. O modelo de gestão proposto por Dutra (2009) baseia-se em premissas que compreendem desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo, respaldadas por condições que asseguram a sua efetividade como a transparência, a simplicidade e a flexibilidade da gestão de pessoas. Para este autor, os focos da organização devem ser no desenvolvimento, no processo, no interesse conciliado e no modelo integrado e estratégico em vez de serem no controle, nos instrumentos, no interesse da empresa e num modelo formado por partes desarticuladas entre si. Isto é, as pessoas passariam a ser agentes de sua própria gestão em conjunto com a empresa, os instrumentos tornar-se-iam subordinados aos processos de como trabalhar e de práticas de gestão e as expectativas e interesses deveriam ser continuamente conciliados.

Já para Mascarenhas (2008), um adequado modelo de gestão de pessoas faz com que os esforços individuais alavanquem os resultados da empresa, faz do pessoal um recurso raro e por isso extremamente valorizado e impossível de ser reproduzido pela concorrência, além de permitir que as pessoas se articulem adequadamente com os outros recursos organizacionais a fim de obter o máximo das capacidades dos indivíduos.

Concluindo a relevância de um modelo de gestão de pessoas, Dutra (2009) afirma que este deve estimular e oferecer suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e oferecer a ambas as partes orientação para este desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

2.1.2 Componentes do Modelo de Gestão

Para a elaboração deste item do estudo utilizaremos como base o modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2009), dados a sua facilidade de entendimento e a sua adequação aos objetivos deste trabalho e, conseqüentemente, ao empreendimento em pauta. De acordo com este modelo a seguir explicitado, empresa e pessoal devem estar continuamente em busca de um equilíbrio entre si, cada parte exercendo adequadamente o seu papel através de conjuntos de políticas e práticas organizacionais que sustentem este equilíbrio e os processos organizacionais, o que é definido pelo autor como “bases estruturais”.

Para discutir o modelo, Dutra (2009) analisa os papéis das pessoas, das empresas e dos processos de gestão de pessoas, as bases estruturais e os processos de apoio.

No que se refere ao **papel das pessoas**, o autor considera-lhes como responsáveis pelo desenvolvimento de suas competências profissionais e de suas respectivas carreiras. As pessoas deveriam adquirir consciência de seus papéis e deveriam cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e exigir da empresa as condições objetivas de seu desenvolvimento profissional.

No tangente ao **papel das empresas**, caberia a estas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Neste ponto o autor afirma ainda que a empresa não conseguirá cumprir esta tarefa sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. Competitividade esta que tem como suporte um aprendizado da organização que dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, garantindo à organização um diferencial por longo período.

Quanto aos **processos de gestão de pessoas**, podemos defini-los como interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, classificando-os, em função de sua natureza, em movimentação, desenvolvimento e valorização, nunca esquecendo que esses processos sofrem influências mútuas.

- Os processos de movimentação compreendem práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação e devem objetivar o oferecimento de um suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa, independentemente do seu vínculo empregatício;

- Os processos de desenvolvimento englobam práticas de participação, carreira e desempenho, cujos objetivos são a estimulação e a criação de condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização;
- Os processos relacionados à valorização envolvem remuneração, premiação, serviços e facilidades. Estes têm como função estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização das pessoas que estabeleçam alguma relação com a empresa.

Dutra (2009) define como **bases estruturais** o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas. Compromissos esses traduzidos no conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento (saúde, segurança, ergonomia, compromissos da pessoa consigo própria e com o ambiente onde se insere, qualidade de vida, participação nos processos decisórios).

Para o autor, **os processos de apoio** compreenderiam interações que tendem a influenciar fortemente a gestão de pessoas e que se tornam fundamentais para que ela possa ser efetiva. Aqui incluímos questões referentes a informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.

- Processos de informação englobariam todo o fluxo de informações pessoa-empresa;
- Processos de comunicação compreenderiam canais e veículos de comunicação pessoas-empresa, comunidade-empresa e pessoas- pessoas da empresa;
- Relações sindicais pessoas-sindicatos representativos dos trabalhadores;
- Relações com a comunidade compreenderiam as ações balizadoras das relações entre empresa, pessoas e comunidade.

2.1.3 Processos de Movimentação, Desenvolvimento e Valorização de Pessoas

Os parágrafos seguintes foram construídos com base nos 3 (três) processos de gestão de pessoas propostos por Dutra (2009), contemplando os aspectos conceituais e práticos expostos pelo autor.

Ao olharmos sob a perspectiva da empresa, para Dutra (2009, p.63), a movimentação encontra-se ligada a decisões que envolvem:

- planejamento de pessoas: quantidade e qualidade de pessoas necessárias para cada uma das operações ou negócios da empresa;
- atração de pessoas: capacidade da empresa em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários;
- socialização e aclimação das pessoas: capacidade de a empresa, no espaço de tempo mais reduzido possível, permitir que a pessoa se sinta à vontade e possa oferecer o melhor de si para o trabalho;
- reposicionamento das pessoas: políticas e práticas para transferências, promoções, expatriações das pessoas de forma a adequar as necessidades da empresa com as expectativas e os objetivos das pessoas;
- recolocação das pessoas: capacidade da empresa em recolocar as pessoas no mercado de trabalho, quando a manutenção da relação de trabalho com elas não é mais possível.

Quando vista a perspectiva das pessoas, para Dutra (2009, p.64), a movimentação diz respeito a decisões como:

- inserção no mercado de trabalho: as pessoas estão decidindo sobre suas carreiras, ou porque estão iniciando, ou porque desejam mudar seu rumo, ou porque estão movimentando-se geograficamente;
- melhores oportunidades de trabalho: as pessoas procuram por melhores condições de recompensa ou novos desafios profissionais, ou locais onde possam sentir-se melhor etc.;
- retirada do mercado de trabalho: as pessoas estão saindo de forma definitiva ou estão saindo por tempo determinado para dedicar-se a outros projetos em sua vida.

O processo de movimentação de pessoas teria, de acordo com Dutra (2009), portanto grande influência na vida das organizações e das pessoas, mostrando íntima relação com a estratégia da empresa. A estratégia da empresa estabelece-se em função de como esta empresa deseja se inserir no mercado em que atua ou quer atuar e em função de seu patrimônio de conhecimentos. À medida que as pessoas influenciam a estratégia da empresa, a estratégia será tão mais efetiva quanto mais utilizar o potencial de contribuição das pessoas. Ao mesmo tempo, são estas mesmas pessoas que implementam a estratégia da empresa. E por isso a ação

consciente das pessoas torna-se um importante diferencial competitivo para a organização, possibilitando a identificação de necessidades de ajustes.

Em função de sua natureza, Dutra (2009) classifica a movimentação em cinco categorias distintas: “captação, internalização, transferência, expatriação e recolocação”.

No presente estudo, através de entrevistas pessoais e semi-estruturadas e pela observação, procurou-se identificar a visão que os administradores/donos dos hotéis da região tinham em relação ao seu negócio, aos seus funcionários e às relações estabelecidas com eles. Assim como se procurou estabelecer se os funcionários cobravam de si próprios e da empresa em que trabalhavam um adequado gerenciamento de suas respectivas carreiras. Procurou-se, ainda, identificar a existência ou não de bases estruturais consolidadas e se estas de fato contribuiriam para o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas eficaz e identificar como se desenvolviam os processos de apoio em cada um dos hotéis visitados. Através dos resultados obtidos com a experiência dos concorrentes, procurar-se-á neste estudo desenvolver um modelo de gestão para o empreendimento em questão que contemple um modelo de gestão não só eficaz, como capaz de tornar-se um diferencial competitivo para o negócio.

Em relação ao processo de desenvolvimento de pessoas, Dutra (2009) define-o como sendo a capacidade que as pessoas têm de assumirem atribuições e responsabilidades progressivamente mais complexas, autorizando o dimensionamento do grau de desenvolvimento atingido por determinado funcionário, permitindo o estabelecimento de padrões e análises comparativas e conferindo à pessoa o seu desenvolvimento como patrimônio pessoal adquirido, permanente e intransponível.

Para o autor a competência seria um sinônimo de capacidade de entrega por parte do funcionário, agregando valor a si próprio, à empresa e ao seu ramo de atuação. Em consequência disso Dutra (2009), afirma que para uma empresa estabelecer seu foco no desenvolvimento ela deve determinar o que cada pessoa da organização deve lhe entregar.

Dutra (2009), contempla um sistema de administração de carreira, definindo seus princípios, sua estruturação, seus instrumentos de gestão e seus papéis, que servirá de base para a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento. O autor elucida que os princípios de um sistema de administração de carreira devem ser os norteadores dos compromissos entre a empresa e as pessoas, conferindo solidez ao sistema. Dutra (2009), continua sua explanação afirmando que o que solidifica de fato o sistema é a estruturação das

carreiras, através das definições de sucessão, valorização e requisitos. Quanto aos instrumentos de gestão, o mesmo autor atribui a eles a função de suporte entre a constante relação pessoas-empresa. Já no que diz respeito aos papéis das pessoas e da empresa dentro de um sistema de administração de carreira, Dutra (2009) conclui a necessidade de cada parte ser conhecedora de suas funções, atributos e capacidades de influência sobre o gerenciamento, estímulo e apoio ao processo de encareiramento.

Quando o autor parte para a definição da construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, é feita uma revisão ao longo do tempo sobre o modo como eram construídos os sistemas que objetivavam o desenvolvimento nos anos 80 (oitenta) e 90 (noventa). Inicialmente construídos a partir do CHA (competências, habilidades e atitudes), esses sistemas sofreram modificações quando se começou a questionar a sua fidedignidade, visto que o fato de o indivíduo possuir determinados conhecimento e habilidades não significava que ele os utilizasse em prol da organização – e aqui retornamos à questão da entrega. Desde então, passou-se a considerar as diferenças pessoais como forte influenciadoras do processo de entrega esperado pela empresa. Partindo desse pressuposto, Dutra (2009) desmembra o complexo processo de entrega para a gestão de um sistema de desenvolvimento focando: na observação das pessoas com base em suas entregas; na análise das limitações de cada pessoa individualmente; na mensuração da efetividade das ações de desenvolvimento; e na determinação de ações de desenvolvimento propícias para cada indivíduo, respeitando suas diferenças pessoais.

O processo sucessório na visão de Dutra (2009) deixa de ser apenas a sucessão de cargos para passar a envolver a sucessão de níveis de complexidade, enquanto as ações de desenvolvimento enquadram-se em duas categorias distintas, as formais e as não formais, ambas definidas em cima das particularidades das pessoas envolvidas visando o estímulo dos seus pontos fortes.

De posse das premissas acima expostas, Dutra (2009) delibera a dificuldade de encontrar uma conceituação para desempenho e um meio de avaliá-lo, concluindo a relevância da existência de uma sistemática de avaliação das ações de desenvolvimento.

Dentro dos processos de valorização de pessoas, Dutra (2009) discorre sobre a concretização desse intento: as recompensas, dos mais variados âmbitos, obtidas pelas pessoas da empresa pelo seu empenho, alinhado com os objetivos da empresa, na execução de suas respectivas funções. O autor encerra concluindo que os sistemas de valorização de pessoas constituem o mais importante processo da gestão de pessoas na atualidade e que a valorização

terá uma relevância ascendente no decorrer dos próximos anos, vindo cada vez mais a ser objeto de estudo.

2.2 PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Lucena (1995, p. 83) afirma:

O planejamento de gestão de pessoas é exercitado em todos os processos voltados para a gerência de pessoal, sendo mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração de Recursos Humanos do que propriamente um conjunto de técnicas que se somariam àquelas já existentes. O conceito de planejamento de gestão de pessoas envolveria elementos-chaves como a integração com o negócio e os objetivos da empresa, a participação gerencial, a dimensão do tempo e a integração dos processos, programas e atividades de recursos humanos.

Dutra (2009) considera o planejamento do quadro de pessoas como peça fundamental para a gestão do movimento. Admitindo ser fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. E afirma ainda, que prever essa necessidade em um ambiente de incertezas é mais difícil - e aqui se enquadra o empreendimento proposto por este trabalho - ao mesmo tempo em que, ao fazê-lo, a empresa tem vantagens competitivas em relação às que não conseguem. Essa vantagem competitiva adviria da dificuldade em obter as pessoas adequadas para enfrentar os desafios ou aproveitar as oportunidades que surgem para a empresa e/ou negócio.

“Como planejar as necessidades em um ambiente turbulento? Como estabelecer parâmetros que não estejam esfacelados a cada reviravolta do ambiente em que a empresa se insere? Como orientar os movimentos e o desenvolvimento das pessoas?” (DUTRA, 2009, p. 73).

Para enfrentar esses problemas, Dutra (2009) afirma que as organizações adotam determinadas práticas que as permite prever o formato do quadro de pessoas e preparar a empresa e as pessoas para tanto. Para a implementação da pousada seria preciso estipular metas de capacitação, treinamento, avaliação e resultados em prazos pré-determinados a fim de tentar antever um quadro otimizado de pessoas.

Retomando Lucena (1995), como componentes básicos do planejamento de recursos humanos poderíamos enumerar os seguintes:

- Planejamento Organizacional;
- Estrutura e Descrições de Cargos;
- Cargos-Chave e Cargos Críticos;
- Linha de Sucessão;
- Perfil Profissional.

Dentro do conceito de planejamento organizacional, Lucena (1995) destaca a necessidade de assegurar a existência e funcionamento de uma infra-estrutura produtiva, organizada em função das expectativas do negócio. Atribui-se, então, ao planejamento organizacional a responsabilidade de servir de meio para realizar o negócio e os objetivos empresariais através da organização do trabalho a partir da disponibilidade e da distribuição dos recursos necessários, desenhando o ambiente empresarial pela organização das pessoas e de sua força de trabalho.

A partir da estruturação e descrição de cargos a autora procura especificar, dentro da missão e das áreas de responsabilidade de cada unidade organizacional, estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidades e autoridades. Sob essa perspectiva, Lucena determina que a estrutura e a descrição de cargos serviriam de subsídios para outros processos, como a identificação de cargos-chaves e cargos críticos, o dimensionamento das linhas de sucessão, a formulação dos planos de sucessão, o suporte ao recrutamento, à seleção e à movimentação interna de pessoal, a elaboração de planos de desenvolvimento e programas de treinamento e a formulação do processo de avaliação de desempenho.

Quanto ao estabelecimento de cargos-chaves e cargos críticos, Lucena (1995) refere ser imprescindível a conceituação de cada um deles relacionada à qualidade e ao impacto da contribuição esperada dos ocupantes desses cargos, vinculada diretamente às expectativas do negócio e aos resultados almejados para o sucesso da empresa. A determinação dos cargos-chaves e cargos críticos serviria de base para a estruturação de linhas de sucessão, para a elaboração dos perfis profissionais, para o dimensionamento das prioridades sobre planos de sucessão, para o dimensionamento das prioridades e elaboração dos programas de treinamento e planos de desenvolvimento, para a avaliação da capacitação profissional e de desempenho,

para a elucidação dos critérios de remuneração e para o desenvolvimento de políticas de colocação de pessoal.

Segundo a autora, a existência de linhas de sucessão torna-se importante na medida em que facilita o estudo sobre a hierarquização dos cargos sob a ótica de suas afinidades e complexidade quanto à capacitação profissional exigida.

Como possíveis aplicações do conceito de perfil profissional proposto por Lucena (1995, p. 118) incluem-se:

O seu uso como instrumento gerencial para análise do impacto da capacitação profissional no desempenho, na produtividade e nos resultados esperados; o subsídio para o processo de colocação de pessoal; e a possibilidade de avaliação da capacidade profissional.

Assim sendo, mediante a base teórica apresentada, construída a partir do enfoque da gestão de pessoas contemplado por Albuquerque (2002), Bohlander (2003), Dutra (2009), Lucena (1995) e Mascarenhas (2008), com especial ênfase ao modelo de gestão proposto por Dutra (2009), buscou-se explicitar referenciais conceituais sobre os quais apóiam-se as variáveis abordadas neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O ponto de partida é uma pesquisa feita junto à rede hoteleira local, buscando dados sobre a mão-de-obra existente no mercado. Pesquisa esta, meramente investigativa, aplicada com auxílio de anotações dos questionamentos feitos e respostas obtidas, ressaltando que não houve gravação durante as entrevistas por haver resistência e desconfiança junto aos entrevistados.

Para se atender às estratégias e processos de RH, serão buscados subsídios junto ao Sebrae, que faz um trabalho de acompanhamento a micro e médias empresas na região e ajuda a implementar políticas de recrutamento, seleção e treinamento de RH. Também serão utilizados dados coletados junto à literatura selecionada sobre o assunto, afim da obtenção de maiores detalhes a respeito de uma eficiente política de RH.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de cumprir os objetivos deste trabalho foi realizado um estudo de caráter exploratório. Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Roesch (1999), coloca que o modo exploratório visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos. Segundo Mattar (2000), para obter rapidez e consistência no levantamento das informações, numa pesquisa de caráter exploratório, é necessário uma escolha cuidadosa das pessoas a serem pesquisadas.

3.1.1 Estudo de Caso

Estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- a) o tipo de questão da pesquisa;
- b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida em pesquisas exploratórias. Segundo Roesch (1999), pesquisa de modo exploratório visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA

De acordo com Yin (2006), é apropriado o uso de pesquisa de natureza exploratória com entrevistas semi-estruturadas, com uso de técnica do tipo estudo de caso, para obtenção de respostas para perguntas diretas, do tipo “com” e “por quê”.

Foram realizadas entrevistas semi-diretivas com roteiro de questões previamente preparadas, buscando respostas às ansiedades quanto à dificuldade em contratar mão-de-obra especializada para a pousada. Durante as entrevistas, foram feitas anotações das respostas dos entrevistados que posteriormente foram transcritas junto com os gestores de pessoas que atuam nas organizações. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados e tiveram duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos.

Também houve, durante o tempo permitido pelos administradores dos hotéis, observação direta sobre o funcionamento dos mesmos.

Gil (1999), define esta técnica como técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem, ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Assim, com base nesses critérios, torna-se necessário o primeiro contato com os participantes para a realização da pesquisa. Gil (1999) destaca os seguintes aspectos a serem seguidos pelo pesquisador: esclarecer o objetivo da entrevista, o nome da entidade que representa, a importância para a comunidade e grupo pesquisado, a relevância da colaboração pessoal do entrevistado e convém, ainda, neste primeiro contato deixar claro que a entrevista terá caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato.

Com isso, seguindo os aspectos destacados pelo autor, a execução das entrevistas obedeceu aos fatores abaixo relacionados:

- agendamento prévio com os gestores;
- no início de cada entrevista houve o estabelecimento do contato inicial, com a explicação da finalidade da entrevista, o objetivo da pesquisa, as pessoas e organizações envolvidas;
- a formulação das perguntas seguiu o roteiro pré-definido, caracterizado como semi-estruturado, com variações de acordo com o contexto e evolução da mesma;
- o registro das respostas durante a entrevista foi com anotações e observações, autorizadas pelos entrevistados;
- o desenvolvimento e a conclusão das entrevistas foi em clima de cordialidade.

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

As questões mais importantes são:

- como definir um caso que está sendo estudado;
- como determinar os dados relevantes que devem ser coletados;
- o que deveria ser feito com os dados após a coleta.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nos hotéis, com os administradores e funcionários dos mesmos, da cidade de Jaguarão, zona urbana, visto não existir na região nenhum hotel na zona rural, também foram ouvidas as sócias do empreendimento. Além disso, foram coletadas informações junto ao Sebrae, por meio de contato direto com uma de suas consultoras e através da obtenção de informações do site.

O Sebrae possui um trabalho importante e crescente de apoio ao micro e médio empresário. Em Jaguarão, o contato com o Sebrae acontece graças a uma parceria que a prefeitura local possui com o órgão. Agenda-se previamente uma entrevista com os consultores do Sebrae na casa de cultura do município, que contata o órgão e oferece apoio de acordo com a natureza da empresa.

Seus consultores são profissionais competentes e atualizados que buscam a melhoria e o desenvolvimento social. Nosso contato no ano de 2008 ocorreu sempre com a consultora Jussara, que é a pessoa encarregada desse tipo de assessoria na região sul.

Segundo Mattar (2000), para se obter rapidez e economia no processo de levantamento de experiências é necessário uma escolha cuidadosa das pessoas a serem pesquisadas. Segundo o autor, será perda de tempo entrevistar pessoas com pouca experiência significativa, pouco conhecimento ou que tenham dificuldades em comunicar suas experiências.

Com base nesses critérios, os participantes da pesquisa foram:

- representantes da rede hoteleira local - acionistas ou representante legal;
- funcionários da rede hoteleira local;
- sócios da pousada em estudo de viabilidade de implantação.

Baseado nestes requisitos foram elaborados três quadros para descrever o perfil de cada participante da pesquisa.

	Sexo	Idade	Tempo de trabalho
1º entrevistado	Masculino	42 anos	10 anos
2º entrevistado	Feminino	47 anos	20 anos
3º entrevistado	Masculino	47 anos	10 anos
4º entrevistado	Masculino	48 anos	10 anos
5º entrevistado	Feminino	55 anos	1 ano

Quadro 1 - Perfil dos gestores da rede hoteleira local

	Sexo	Idade	Tempo de serviço
1º entrevistado	Masculino	42 anos	4 anos
2º entrevistado	Feminino	27 anos	6 anos
3º entrevistado	Feminino	48 anos	10 anos
4º entrevistado	Masculino	28 anos	6 meses
5º entrevistado	Masculino	35 anos	6 meses

Quadro 2 - Perfil dos Funcionários da Rede Hoteleira de Jaguarão

	Idade	Formação	Profissão
1ª sócia	49 anos	Administradora de Empresas	Funcionária Pública Municipal
2ª sócia	47 anos	Ensino Médio	Gerente Comercial
3ª sócia	46 anos	Ensino Médio	Dona de Casa

Quadro 3 - Perfil das Sócias do Empreendimento

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Todas as entrevistas foram feitas no local de trabalho dos entrevistados, com agendamento prévio e concordância dos participantes, seguindo todos os passos recomendados pelos critérios estabelecidos quando da seleção do tipo de pesquisa.

Nesta pesquisa usou-se como estratégia o estudo de caso, que é a forma mais indicada quando se quer obter respostas para questionamentos diretos a perguntas simples

principalmente quando o questionador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, no entanto os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos , por se caracterizarem como sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais.

A análise dos dados do presente estudo foi de natureza qualitativa. Segundo Yin (2006), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabela ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Esse mesmo autor destaca, ainda, que o pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado. Portanto, o objetivo final da estratégia analítica é tratar as evidências de uma maneira justa e concluir, com sucesso, a fase analítica da pesquisa.

Assim, mediante os critérios estabelecidos pelo autor, a análise da presente pesquisa foi construída baseando-se em proposições teóricas.

Esta análise foi feita a partir das observações feitas, *in loco*, dentro do limite permitido pelos gestores dos locais visitados. O acesso não foi muito amplo e os gestores demonstraram receios frente aos observadores, o que limitou muito a pesquisa de campo. Entretanto, foi possível a observação das relações estabelecidas entre empregadores e empregados e do tratamento dispensado à clientela.

Neste estudo procurou-se fazer a triangulação dos dados obtidos através das informações das entrevistas, das publicações do Sebrae e de observação. Pela confrontação dessas fontes de informação buscou-se fazê-las convergir a conclusões, resultados e objetivos comuns e de utilidade prática neste estudo.

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

As limitações metodológicas ocorreram, basicamente, devido a desconfiança dos gestores procurados para entrevista, por estes acreditarem estar sendo usados por um futuro concorrente e, em virtude disso, não terem aberto de maneira mais astuciosa as portas de suas empresas para os pesquisadores, o que acarretou dificuldades para realizar um número maior de entrevistas e, principalmente, o acesso àqueles colaboradores mais qualificados.

Outro obstáculo encontrado foi a inexistência de resultados de pesquisa e de planos sólidos voltados ao ramo da hotelaria rural para fundamentar o planejamento dos recursos humanos necessários para a implementação de um hotel fazenda.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo investigar, de acordo com as perspectivas dos gestores, dos funcionários e das sócias entrevistadas, a percepção que cada um deles tinha, de seus respectivos prisms, acerca da gestão de pessoas envolvida no empreendimento que é objeto deste estudo. Para tanto, optou-se por condensar as idéias obtidas a partir dos questionamentos realizados. As entrevistas semi-estruturadas estão disponíveis na íntegra em anexo no final deste trabalho.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA

As conclusões traçadas nos itens a seguir fazem alusão aos perfis dos quadros disponíveis no item 3.3 deste estudo.

A partir das respostas obtidas dos administradores dos hotéis locais, nota-se claramente que embora um hotel fazenda fique localizado na zona rural eles o vêem como um provável forte concorrente, acreditam que a cidade é muito pequena e não tem potencial para tantos hóspedes. Não acreditam no turismo local e seu público alvo são vendedores, representantes comerciais e casais que vêm por um curto espaço de dias para fazer compras nas lojas dos *free-shops* da cidade fronteira de Rio Branco, no Uruguai.

Mesmo assim temem um novo concorrente, até porque um hotel fazenda seria um diferencial na região, visto não haver nenhum similar num raio de pelo menos duzentos quilômetros. Têm consciência da escassez de mão-de-obra qualificada e parecem não fazer muito esforço para reverter isso, acreditam que apostar na qualificação do empregado é custo e não benefício.

O Sebrae vem desempenhando um importante papel no sentido de tentar mudar essa mentalidade, mas caminha a passos lentos, pois tem que mudar toda uma cultura de anos de retrocesso e desinformação.

Ao analisar as respostas dos funcionários entrevistados, é visível a valorização do trabalho assalariado e dos direitos trabalhistas garantidos. A cidade é muito pequena e não oferece oportunidades de trabalho.

Todos, sem exceção, demonstram interesse em melhorar e se qualificar, mas não estão vendo “luz no fundo do túnel”, acreditam que devem segurar o emprego que têm, sem ousar muito. Ir trabalhar num hotel fazenda, parece agradar a maioria dos entrevistados, embora temam o afastamento da família e a adaptação a uma situação diferente.

As sócias do empreendimento demonstram certa resistência a apostar de fato no negócio, mostram-se receosas quanto à falta de um capital inicial e quanto à falta de experiência. Temerosas da incerteza quanto ao sucesso do negócio, parecem aprovar imediatamente as idéias apenas na teoria, pois quando questionadas da possibilidade de execução exigem tempo para pensar.

4.1.1 Perfil dos Gestores

Com base na descrição do perfil dos administradores entrevistados nas organizações visitadas destacam-se alguns fatores relevantes:

- na totalidade os responsáveis pelo gerenciamento dos hotéis são pessoas sem qualificação específica para o cargo, a maioria possui apenas o ensino médio, com exceção de uma única gerente/proprietária que possui curso de graduação, embora não seja da área administrativa (odontologia);
- gerenciam o empreendimento embasando-se apenas na intuição e na experiência adquirida ao longo do tempo que estão no emprego (a maioria trabalha há mais de 5 (cinco) anos no local);
- não existe um planejamento, tratam de resolver os problemas somente quando surgem, sendo nítida a falta de controle de qualidade e preocupação em crescer;

- o conformismo com a baixa média da taxa de ocupação também é latente, o que sugere que seja proporcionado aos gerenciadores das organizações visitadas, a possibilidade de frequentarem cursos de especialização e reciclagem compatíveis com a área em que atuam.

Embora a maioria seja do sexo masculino, a diferença para a quantidade do sexo feminino não chega a ser expressiva. Nesse caso, notou-se que os administradores homens enfrentam maiores dificuldades com as questões relativas a pequenos detalhes, como: disposição dos móveis, decoração e outras questões do gênero.

No entanto, quanto ao relacionamento com os servidores eles apresentam bom desempenho, não tendo grandes dificuldades em tratar com todos, mesmo com as colaboradoras do sexo feminino. Os gerenciadores do sexo feminino também passam pelos mesmos problemas dos do sexo oposto, pois tampouco possuem qualificação específica para o cargo que ocupam e administram intuitivamente o negócio.

Houve dificuldades em realizar as entrevistas, notando-se receio dos entrevistados de falar, no entanto os questionamentos foram feitos de maneira que num primeiro momento, respondessem as perguntas com liberdade, sendo depois, provocados a estender suas falas, na tentativa de obter maior detalhamento sobre as questões em foco, no caso, “recursos humanos disponíveis”.

Enfatiza-se também, o notório medo de, ao expor seus saberes, estar dando apoio para estabelecer-se um provável futuro concorrente, constatação esta que precisou ser contornada com muito cuidado e paciência para evitar respostas evasivas e contrárias a realidade.

4.1.2 Perfil dos Funcionários/Colaboradores

Ao analisar as entrevistas feitas com os colaboradores que trabalham junto à rede hoteleira local, 5 (cinco) no total, evidencia-se uma paridade na distribuição quanto ao sexo: 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino. A idade média dos entrevistados é superior a 25 (vinte e cinco) anos, o que reflete a preocupação em contratar trabalhadores

mais experientes, mesmo sem experiência comprovada no ramo, o que foi constatado a partir dos questionamentos feitos.

A primeira grande preocupação demonstrada pela totalidade dos entrevistados é na manutenção do emprego, dada a dificuldade em conseguir trabalho na região, empobrecida e pouco explorada no ramo do turismo, que caminha a passos muito lentos numa tentativa de melhoria no setor.

A rede hoteleira local é primária e funciona precariamente, focada apenas no movimento rotineiro, sem preparo algum para um repentino crescimento no número de hóspedes, fato que, quando ocorre, acarreta problemas sempre de difíceis soluções. Os colaboradores estão cientes disso, demonstram medo quando se fala em aumento do número de turistas na cidade, sentem-se inseguros para atender um número maior de pessoas e reconhecem a necessidade de treinamento específico, todos demonstram interesse em frequentar cursos de especialização e treinamentos quando os entrevistadores falam nessa possibilidade.

Outra reclamação escutada é referente ao horário de trabalho, considerado excessivo, visto muitas vezes ultrapassar 8 (oito) horas diárias, sem ganhos adicionais. O trabalho em feriados e finais de semana também é uma queixa generalizada, já que o ganho nesses dias é igual ao dos dias normais da semana, mas entendem que “um hotel não pode funcionar como uma repartição pública”, palavras repetidas por 3 (três) dos entrevistados.

Realizar várias tarefas diferentes também foi fato mencionado pela grande maioria dos entrevistados, dizem realizar as tarefas que lhes propõem no momento, sem terem um plano específico de tarefas a cumprir, atuam como uma espécie de “coringa”, palavra também mencionada por mais de um entrevistado.

A preocupação maior é com a manutenção do emprego formal e garantia de ter as obrigações sociais pagas em dia para a futura aposentadoria. Quando arguidos sobre a possibilidade de trabalhar em uma pousada na zona rural, a maioria demonstrou que só iria no caso de não conseguir emprego na cidade. Uma das maiores preocupações é a de ficar longe da família e do centro urbano, que oferece mais atrativos do que a vida no campo. O êxodo rural é expressivo e marcante, nota-se que os oriundos deste meio perderam o contato com a vida na fazenda e adquiriram gosto pelos hábitos da vida na cidade, que mesmo sendo de pequeno porte, ainda é mais atrativa do que o isolamento rural.

Quando a pergunta demonstrou a possibilidade de emprego para casais, o empecilho foi a dúvida da existência de escola para os filhos, pois em Jaguarão todas escolas rurais foram fechadas e os estudantes que moram na campanha têm que se deslocar até a cidade para estudar, o que nem sempre acontece pelo eterno e insolúvel problema do transporte escolar, onde estado e município travam batalhas anuais e não chegam a conclusão alguma, ficando o prejuízo para os que precisam frequentar a escola e não têm como se deslocar até ela, mesmo com intervenção do ministério público.

Analisados todos os entrevistados, concluímos que mão-de-obra disponível existe até em abundância, desde que seja para trabalhar na cidade, o que não é o caso da pousada. Já para trabalhar na zona rural a disponibilidade é reduzida, vistos os fatores já acima mencionados.

4.1.3 Perfil dos Sócios

As três sócias são do sexo feminino e de faixa etária semelhante. Por serem irmãs não têm hábitos muito diferentes, embora tenham vidas particulares um pouco distintas. Duas trabalham fora o dia inteiro, não possuindo disponibilidade de tempo para dedicar à pousada, embora demonstrem interesse em fazê-la funcionar. A terceira não trabalha, mas em contrapartida é a que possui menos qualificação para administrar o negócio, por não ter habilitação específica e também por estar há muito tempo fora do mercado de trabalho, extremamente desatualizada, sem contato algum com o ambiente do negócio.

Uma das sócias possui o ensino médio completo e trabalha há mais de vinte anos no comércio possuindo, portanto, experiência em tratar com pessoas, mas não possui qualquer especialização no ramo de hotelaria e turismo. Fala e entende bem o idioma espanhol, o que é um ponto a seu favor. Também tem facilidade em fazer câmbio de moedas, pois está acostumada a lidar com clientes uruguaios, visto a cidade ser fronteira e o comércio onde trabalha ter clientes dos dois países, quase que na mesma proporção.

A mais indicada para gerenciar o negócio seria a sócia que possui habilitação em administração de empresas, entretanto esta trabalha há muito tempo no magistério, área em que vem se especializando. Portanto, também necessitaria de treinamento em área específica no ramo de turismo e hotelaria. Esta afirma não existir a possibilidade de trocar um trabalho pelo outro, pois já tem muitos anos no emprego e não pretende abrir mão desse tempo todo de dedicação, trabalharia na administração da pousada em seu tempo livre, o que certamente não é suficiente para o bom andamento do negócio.

As três sócias têm muita vontade de colocar o negócio em funcionamento, porém temem o compromisso por não possuírem habilitação específica para gerenciá-lo e por não haver disponibilidade de recursos humanos especializados na área para contratar. Acreditam que buscar recursos humanos em outras localidades acarretaria um custo muito maior do que o disponível, já que no momento da criação da organização esta já incorreria em muitos outros custos fixos obrigatórios. As sócias também buscaram informações sobre a montagem da organização junto ao Sebrae, junto à consultora Jussara que é a responsável por este setor na zona sul e que visita Jaguarão sempre que existe solicitação da prefeitura municipal da qual o órgão é parceiro e para a qual vem desempenhando precioso papel no auxílio às pequenas e médias empresas que querem aqui se estabelecer, segundo informações das entrevistadas.

4.2 PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A elaboração do plano de gestão de RH será feita a partir da análise dos resultados das pesquisas feitas junto à rede hoteleira local sobre a disponibilidade e a qualificação da mão-de-obra local. Após a análise dos dados coletados, concluímos que mão-de-obra disponível existe, embora não qualificada, o que exige, já num primeiro momento, treinamento específico para qualificação, gerando aumento de recursos financeiros a serem disponibilizados durante o processo de implantação do negócio.

A aposta na habilidade dos gestores e colaboradores como diferencial do negócio fica um pouco comprometida por esta realidade. Constatou-se que as pessoas oriundas do meio rural estão cada vez mais urbanizadas, cortando vínculos com o trabalho no campo.

O plano de gestão de RH terá que trabalhar em cima desta realidade, elaborar estratégias para vencer estes obstáculos e enfrentar desafios de talvez apostar em colaboradores que advirão de treinamentos e que não possuam intimidade com o meio e a função. Certamente esses percalços poderão ser contornados, desde que os gestores estejam conscientizados das necessidades que possuem e dos problemas que terão de enfrentar.

A caracterização do perfil da força de trabalho que será empregada deverá ser a primeira preocupação dos gestores, a partir do recrutamento. Pois de nada adiantará recrutar pessoas que não se insiram no perfil desejado, caracterizando uma aposta errônea, pois as pessoas tendem a juntar-se a grupos com os quais se assemelham e que tenham afinidades, contribuindo para a instalação de um círculo vicioso e culminando em repetido insucessos.

Embora possamos reconhecer em cada organização um modelo particular de gestão de pessoas, as práticas apontam para o sucesso daquelas que permeiam a maioria que está em funcionamento, pois nenhuma organização sobrevive com uma má administração de RH. Lidar com pessoas ultrapassa modelos mecanizados, as pessoas são diferentes umas das outras, têm características individuais, torna-se necessário para bom desempenho individual que suas práticas e vivências sejam respeitadas e aproveitadas da melhor maneira possível.

De posse da legislação trabalhista vigente, os gestores deverão efetuar os processos de gestão de RH a fim de atender as estratégias estabelecidas e contribuir para a valorização da mão-de-obra, conseguindo, assim, ter e manter mão-de-obra qualificada para cada cargo a ser ocupado, indiferentemente das funções a serem executadas.

A responsabilidade social, fator de preocupação detectado nos gestores de RH, deverá ser fator relevante e valorizado pelos empreendedores da pousada, para tal os próprios gestores do empreendimento deverão manter-se fiéis a estes preceitos valorizando conhecimentos e habilidades de todos envolvidos, desenvolvendo ações positivas e socialmente responsáveis.

Retomando os elementos do modelo de gestão proposto por Dutra (2009) no item 2.1.1 deste estudo, a partir das entrevistas feitas com os gestores e funcionários dos hotéis da região, foi possível chegar às seguintes conclusões:

- os funcionários não se mostraram conscientes de seus papéis e de suas capacidades de gestão de suas próprias carreiras, desconhecendo condições objetivas que possibilitassem seu desenvolvimento profissional, sem expectativas de

desenvolvimento e aprimoramento de uma carreira consistente no ramo em que atuam;

- a inexistência de um diferencial competitivo em relação ao pessoal por parte dos administradores dos hotéis estudados, tampouco as empresas pareciam estimular ou oferecer condições para o alinhamento das necessidades da organização com as necessidades das pessoas, ignorando totalmente o potencial de diferenciação conferido pelas pessoas em uma organização;
- bases estruturais pouco sólidas e nada consistentes foram evidentes aos olhos da entrevistadora;
- processos de apoio mal organizados, contribuindo para o desperdício de sua importante influência para uma gestão de pessoas eficaz, com processos de comunicação e informação empíricos e de curto alcance.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE RH – DA IMPLEMENTAÇÃO À ORIGEM E DESCRIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO QUE SERÁ EMPREGADA

O projeto de Implementação da Pousada Rústica Rastilho de São Francisco seguirá a ordem:

1 – Recomendações da análise de mercado

Tem como objetivo principal identificar as características do setor turístico e a potencialidade local; clientela; concorrência, fornecedores, mão-de-obra disponível.

2 – Plano de Negócios

Síntese de todo negócio, teste de viabilidade mercadológica e financeira.

3 – Implementação

- a) criação legal da empresa (registro e marca);
- b) firmação de parcerias;
- c) análise do imobilizado, móveis e utensílios;
- d) revisão das instalações;
- e) treinamento dos envolvidos;
- f) contratação de mão-de-obra qualificada;
- g) treinamento dos contratados;
- h) firmação de parcerias;
- i) contratação de mão-de-obra específica.

O negócio será constituído por uma empresa de sociedade por cotas limitada, sendo que os sócios terão 33,3% (trinta e três vírgula três por cento) de participação no negócio. A gerência será diluída em atividades, sendo que todas as sócias assinam e assumem as responsabilidades juntas.

O plano de implementação do empreendimento terá foco principal no planejamento de RH, na necessidade de recursos humanos necessários para o funcionamento e desenvolvimento da organização.

Após estudo criterioso da análise dos resultados das pesquisas feitas e do planejamento estratégico, conclui-se que, para a implantação do empreendimento, de imediato será necessário um plano de cargos e distribuição de tarefas para cada cargo

A análise de mercado, após as pesquisas feitas na rede hoteleira local (ponto de partida de todo trabalho) demonstra que as características turísticas da região são uma realidade, embora a região ainda esteja longe de ser considerada como zona turística.

A infra-estrutura do setor rodoviário é um dos grandes problemas (distância da capital e outros centros maiores, estradas vicinais em estado precário, cuidados e embelezamento dos pontos com potencial turístico sem a devida atenção, etc.).

A clientela terá que ser conquistada pouco a pouco, e para isso deverá haver gastos com divulgação e publicidade - no comércio local, nos *free-shops* de Rio Branco, nos principais restaurantes de Jaguarão e Rio Branco - fundamentais para o início do negócio.

Os concorrentes não representam grande problema, por não haver no município, nem nos municípios vizinhos, outra pousada nos mesmos moldes. Só há hotéis na zona urbana, assim mesmo são em pouca quantidade e não se assemelham em nada com o estilo e a filosofia da pousada, portanto não concorreriam com o tipo de cliente que se hospedaria na pousada.

O mercado mostra-se em franca expansão para receber organizações diferenciadas, mas exige delas investimentos altos e com retorno a longo prazo, exigindo um alto investimento inicial e alta reserva de capital de giro, onde está um dos maiores desafios para implantação da pousada. As sócias do empreendimento não possuem esse capital financeiro necessário, tudo que possuem é o patrimônio construído ao longo dos anos (sede da pousada, anexos da sede: cabanhas, banheiros de gado, terras, animais). Dinheiro em caixa, portanto, não existe e para consegui-lo teriam de recorrer a empréstimos bancários, sempre um fator de altíssimo risco, além de outros tipos de recursos que teriam que ser captados com auxílio de

especialistas. Outra alternativa seria a parceria com um sócio capitalista, que talvez não seja fácil de ser encontrado e que, se encontrado, sempre representará um fator de risco para o empreendimento, a despeito das vontades das sócias.

A pousada terá uma estrutura hierárquica simples, composta pela gerência e pela área de serviços. No início das operações a gerência acumulará as funções principais, que poderão ser delegadas no processo de desenvolvimento da pousada. Essa centralização de funções, além de visar reduzir o custo operacional, permitirá que a gerência adquira a experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa.

Os empreendedores são três irmãs, as herdeiras do local. A Gerência Geral será ocupada por uma sócia do empreendimento com titulação em Administração de Empresas, que deverá assumir a responsabilidade de gerir todo negócio, desde o setor financeiro até o de pessoal, auxiliada por duas gerentes executivas, as outras duas sócias, que ficarão responsáveis pela gerência de manutenção da pousada e estarão mais próximas dos colaboradores e hóspedes, levando à gerência as necessidades e os problemas do dia-a-dia de funcionamento da pousada.

Nunca esquecendo que é de relevada importância, nesse tipo de gerenciamento com estrutura familiar informal, que os gestores tenham certeza do papel de cada um, da necessidade de haver respeito às normas previamente estabelecidas e de cumprimento de suas tarefas com extrema responsabilidade, a fim de evitar choques de relacionamento.

Devido ao fato de o empreendimento estar sendo implantado e, conseqüentemente, a empresa não dispor de uma oferta interna de pessoal, será necessário considerar a oferta externa de pessoal, segundo a qual Bohlander (2003, p. 71) refere que:

Muitos fatores influenciam-na, como mudanças demográficas na população, condições econômicas nos âmbitos nacional e regional, grau de instrução da força de trabalho, demanda de funcionários com qualificações específicas, mobilidade da população e políticas públicas. Conferindo à taxa de desemprego a função de “barômetro” da oferta de mão-de-obra.

Das opções possíveis para aquisição de mão-de-obra para a implementação da pousada, após análise de todas as possibilidades estudadas, acreditamos que a solução viável para o caso, será a contratação de mão-de-obra da região para a grande parte dos cargos, optando pela contratação de alguns empregados fixos – camareiras, cozinheiras, um responsável pelas lidas rurais. Os demais empregados, os chamados safristas, serão convocados a trabalhar quando houver necessidade, conforme a taxa de ocupação da pousada.

Todos receberão treinamento igual e terão seus direitos sociais respeitados, recebendo salários de mercado pelo desempenho de suas tarefas. Embora o ideal fosse manter todos empregados fixos, constatou-se que seria demasiado arriscado e dispendioso dispor de determinada mão-de-obra que vários dias no mês certamente ficaria ociosa, visto que se trata de uma organização que estará iniciando suas atividades e que ainda não tem certeza do comportamento do mercado.

Analisando as possibilidades, os prós e os contras, acreditamos que importar mão-de-obra de outros municípios seria um fator maior de risco, por ter que deslocar muitas vezes famílias inteiras, o que geraria um custo para uma mera aposta sem garantias, mesmo tratando-se de gente experiente.

A mão-de-obra a ser contratada não necessita ser toda oriunda do meio rural, a não ser para o cargo específico de lida rural. Para os outros cargos poderão ser contratadas pessoas que atualmente residam na cidade, mas responsáveis e altamente motivadas, que tenham necessidade e vontade de trabalhar e que valorizem o fato de ter um trabalho fixo, com seus direitos preservados, além de demonstrem gosto pela vida no campo.

Soma-se a isso o fato de, em Jaguarão, ser muito difícil encontrar alguém que não possua algum tipo de ligação com o campo, pois o município é historicamente rural e não se assemelha em nada a uma metrópole.

Treinar pessoas, sobretudo oriundas do meio rural, sempre terá um custo elevado e um retorno incerto, todavia pessoas que estão sendo treinadas pela primeira vez para um trabalho são pessoas supostamente sem vícios repetitivos e indesejáveis para os respectivos cargos e funções.

Recrutar pessoas que vivem perto da fazenda mostra-se vantajoso a medida em que permite que os trabalhadores mantenham-se próximos de suas famílias e já se encontrem habituados aos costumes da região, ao clima e sejam pessoas previamente conhecidas pelos proprietários do negócio. Apesar de esta solução, assim como a apresentada anteriormente, apresentar custo elevado de treinamento e retorno tão incerto quanto.

Ao importar profissionais com experiência no ramo, certamente o negócio já começa com custo mais elevado de mão-de-obra, pois quanto maior a qualificação maiores os salários e encargos. A vantagem neste caso seria a diminuição dos gastos com treinamento e capacitação de pessoal, que não compensaria.

Para o recrutamento de pessoal, a alternativa adotada será a de colocação de anúncios nos principais jornais e rádios da região, visto que estamos lidando com cidades pequenas em que as notícias se espalham rapidamente. Também será considerada a indicação pessoal das sócias do empreendimento e de pessoas consideradas de sua confiança.

Além da gerência, que fará a recepção e encaminhamento dos hóspedes, a pousada contará com camareiras/faxineiras e serviços gerais, que serão responsáveis pela arrumação e limpeza dos quartos, banheiros e demais acomodações. Serão, portanto, a equipe que vai manter toda estrutura limpa, em plenas condições de higiene de acordo com os padrões exigidos pelos clientes. Além disso, também serão responsáveis pelo serviço de lavanderia, pelo fornecimento de refeições e pelo atendimento dos hóspedes nas atividades de lazer rural, o que vai exigir supervisão de profissionais formados na área de turismo, conhecedores das atividades exigidas.

Para a seleção, o pilar que servirá de termômetro será a aplicação de entrevistas com os candidatos procurando identificar suas competências, habilidades, aptidões, experiências vividas e expectativas quanto ao emprego.

Devido ao fato da pousada ter como instalação uma casa de construção antiga e com peças de tamanho grande, haverá necessidade de 5 (cinco) camareiras/faxineiras para cuidar da limpeza da pousada como um todo, limpeza das salas de estar e de jogos, salas de jantar e café, arrumação dos quartos, banheiros e demais dependências.

Descrição do cargo Camareira/Faxineira:

- Limpeza e higienização dos banheiros internos e externos;
- Limpeza e higienização dos quartos e corredores;
- Arrumação das camas;
- Limpeza da sala de jogos;
- Serviços ligados à conservação da pousada.

Além de faxineiras e camareiras, torna-se imprescindível a contratação de no mínimo 2 (dois) funcionários para a limpeza das áreas externas à casa principal.

Descrição do cargo Serviços Gerais:

- Limpeza da área externa da pousada, como pátios, jardins e arredores da casa;
- Limpeza da piscina;
- Limpeza das churrasqueiras;
- Limpeza das cabanhas, galpões e garagens.

Será necessário também 4 (quatro) pessoas responsáveis pela cozinha: uma cozinheira experiente em comidas e doces típicos da região e três auxiliares de cozinha que também deverão cuidar da limpeza das louças e da própria cozinha.

Descrição do cargo Cozinheira/Auxiliar de Cozinha:

- Responsável pelo preparo e boa apresentação das refeições servidas aos hóspedes, como: café, lanches e comidas típicas da região;
- Responsabilidade ao estocar alimentos;
- Preparação e arrumação das mesas;
- Limpeza e higienização da cozinha e louças.

Será imprescindível uma pessoa responsável pela lavanderia que deverá cuidar da higiene de toda roupa de cama, mesa e banho, utilizada na pousada, bem como realizar eventuais lavadas de roupa para os hóspedes.

Descrição do cargo Auxiliar de Lavanderia:

- Retirada, lavagem e reposição de roupas de cama, mesa e banho;
- Lavagem de roupas pessoais dos hóspedes.

Haverá a necessidade de 5 (cinco) profissionais que deverão ser responsáveis pelas atividades campeiras da pousada, como: tirar leite, cuidar da criação de galinhas, vacas, cavalos e demais animais, manutenção da horta, etc.

Descrição do cargo Profissional de Área Específica: Atividades Rurais

- Ordenha de vacas;
- Captura e encilhamento de cavalos e pôneis para lazer dos hóspedes;
- Carneação de gado;
- Orientações de pesca nos açudes para os hóspedes;
- Identificação de plantas, árvores e ervas da região;
- Coleta de ervas para oferecer chás aos hóspedes.

Outra necessidade identificada é a de prover a segurança e o controle do trânsito de pessoas na pousada. Para isso faz-se necessário 4 (quatro) profissionais que irão se revezar em duplas.

Descrição do cargo Segurança/Porteiro:

- Efetuar o controle de chegada e saída dos hóspedes da pousada;
- Zelar pela segurança dos hóspedes e dos pertences;
- Realizar controle dos automóveis estacionados na pousada.

Um profissional da área do turismo, conhecedor da região e costumes locais, assumirá a tarefa de guiar os hóspedes em passeios oferecidos pela pousada, como passeios a cavalo, em charretes, banhos nos açudes (no verão) e trilhas pelos matos em busca de frutas típicas de cada época, como por exemplo, a busca pelos araçás e butiás nos meses de abril e maio; bem como ervas muito apreciadas por serem tidas com poderes curativos como a marcela, a carqueja e outras tantas que fazem parte da rica flora rio-grandense.

Descrição do cargo Profissional de Área Específica: Turismólogo:

- Colaborador conhecedor do idioma espanhol, que no mínimo saiba se comunicar com hóspedes do país fronteiriço;
- Colaborador especializado em turismo rural do tipo guia de trilhas, conhecedor de animais típicos (pássaros da região, animais silvestres) e sabedor da história da colonização do sul do Brasil e, em especial, da região.

Além disso, far-se-á de suma importância a existência de no mínimo 2 (dois) motoristas com dois veículos, de posse da empresa, sempre à disposição para efetuarem as compras dos alimentos, produtos e objetos necessários para o adequado funcionamento da empresa. Além de eventuais situações de emergência em que se precise ir até a cidade, bem como para transporte dos hóspedes em caso de necessidade.

Descrição do cargo Motorista:

- Ir até as cidades vizinhas para compra de produtos de supermercado e qualquer outro tipo de item necessário às atividades da empresa;
- Transportar hóspedes e funcionários até as cidades vizinhas, em caso de emergência.

Após a análise do perfil das sócias e colocando na balança as respostas aos questionamentos feitos, concluímos que a situação de implantação da organização é complicada e necessita mais estudo antes da implementação efetiva.

Os empreendedores não dispõem de dinheiro em caixa, logo, a primeira decisão a ser tomada seria quanto à origem do capital necessário para a alavancagem do negócio: empréstimos bancários ou a parceria com um sócio capitalista?

Ao deparar-se com estes questionamentos, surgem dúvidas a respeito de decisões a serem tomadas como: arriscar-se com empréstimos junto a bancos com a crise financeira que atinge atualmente a economia de todos países, somada a crises mundiais em todos os setores, resultantes de um mundo globalizado e mercado imperialista, ou buscar apoio financeiro a partir de iniciativas públicas de incentivo ao micro empresário através de órgãos competentes ou até mesmo a opção de conseguir parceria com um sócio capitalista?

Como responder estes questionamentos? Como ter certeza de estar tomando a decisão correta e menos arriscada? Utilizar recursos de capital financeiro de terceiros será sempre uma atitude de alto risco e, portanto, só deve ser usada em última instância e com segurança na capacidade avaliatória. Além disso, no momento que se utiliza capital de outrem, é mais um sócio que se adquire, aumentando cada vez mais a distribuição dos recursos e prováveis lucros, mesmo sabendo que as dívidas e possíveis prejuízos também serão compartilhados.

Pelas questões mencionadas, fica claro que a decisão a respeito deste item de vital importância para a implantação do negócio deverá ser tomada baseada em dados seguros e avaliados por profissionais experientes, de competência comprovada na gestão de recursos financeiros no ramo em que se insere o empreendimento, no caso a hotelaria. Profissionais que conheçam o ramo de atividade e o comportamento do mercado, com suas variâncias.

Outro ponto que deve ser mencionado é a aparente falta de interesse mútuo entre as sócias, que se julgam totalmente inexperientes e despreparadas para a administração do empreendimento. As sócias demonstram receios quanto à certeza da implantação do negócio. Possuem outras ocupações e, num primeiro momento, acreditaram que seria simples abrir a pousada. A partir das consultas feitas aos especialistas, como a consultora do Sebrae Jussara Argoud, foram conhecendo aos poucos a realidade do mundo real dos negócios e isso foi assustando-as, de maneira que passaram a duvidar da capacidade de realização do empreendimento. Suas atuais ocupações giram em torno de trabalhos não muito rentáveis, mas de salários garantidos, somados a benefícios sociais atrativos. Portanto, na atual conjuntura não podendo abrir mão destas fontes de renda em nome de projetos futuros. Confessam sua inexperiência para gerir o negócio e acreditam que a colocação de um profissional especializado para gerenciar o empreendimento logo de saída, seria inviável pelo custo a ser despendido em uma sociedade com poucos recursos de capital financeiro.

Esta seria outra barreira a ser rompida, não existe na região mão-de-obra qualificada no ramo da hotelaria. Todos os hotéis do município e dos municípios vizinhos são administrados em regime de economia familiar informal. Esse tipo de mão-de-obra teria que ser importada de centros maiores e mais distantes, o que acarretaria elevação dos custos com pessoal a serem disponibilizados logo no início. Soma-se a isto o fato de conseguir colaboradores que aceitem trabalhar e morar na zona rural, o que nos tempos modernos é muito complicado. As pessoas gostam do campo como alternativa de lazer esporádico, mas não como ambiente de fixação, pois ainda hoje, com toda tecnologia disponível, não é em todos lugares que se tem acesso à rede de telefonia celular, computadores, internet e outros benefícios da vida nas cidades, o que torna este tipo de profissional mais valorizado e conseqüentemente, mais dispendioso.

Entretanto, esse contexto não impede que no futuro tais problemas sejam convertidos em oportunidades de negócio, principalmente se houver interesse político no desenvolvimento do turismo na região, diante do número crescente de pessoas que visitam a cidade em função da sua arquitetura pródiga e das visitas aos *free-shops* da cidade uruguaia fronteiriça com Jaguarão, Rio Branco, o que se conclui com facilidade após um olhar mais observador na taxa de ocupação dos hotéis da cidade e no movimento dos restaurantes nos dois lados da fronteira, sobretudo nos finais de semana e feriados.

Portanto, há espaço para a implementação e para o desenvolvimento de uma empresa do ramo da hotelaria nos moldes propostos pelo presente estudo e existem condições para a realocação dos recursos humanos adequados para a realização do empreendimento. Além disso, as instalações da fazenda têm capacidade para o desenvolvimento de um negócio que mais tarde pode vir a ser um ícone para a região, deixando de ser apenas um hotel em que pessoas que gostam do campo se hospedam com o objetivo principal de fazer compras nos *free-shops* do Uruguai para se tornar um atrativo turístico para o município e referência estadual, quiçá nacional, no ramo da hotelaria rural.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 06 jun. 2009.

MARTINS, Jose Caudio. **Município**. Prefeitura Municipal de Jaguarão. Disponível em: <<http://www.jaguarao.com.br/prefeitura/page11.aspx>>. Acesso em: 06 jun. 2009.

SEBRAE. Agência Sebrae de Notícias - RS. **Pesquisa revela perfil do turista de Jaguarão**. Disponível em: <www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 06 jun. 2009.

ANEXOS

ANEXO A - PESQUISA FEITA COM PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS DA REDE HOTELEIRA LOCAL

Pesquisa com Administradores da rede hoteleira local

Foram formuladas as seguintes perguntas a todos entrevistados, constando as respostas na ordem correspondente:

- 1º) Como o senhor vê a mão-de-obra local?
- 2º) Quais as principais dificuldades que o seu hotel enfrenta em relação à mão-de-obra?
- 3º) Como elas são superadas?
- 4º) Do seu ponto de vista, diante de sua experiência no ramo, quais seriam as principais dificuldades, em termos de mão-de-obra, que iremos enfrentar com a implementação de um hotel fazenda nas condições explicitadas?
- 5º) Quais as suas sugestões para superá-las?
- 6º) Quais as possíveis desvantagens, em relação à mão-de-obra, que o senhor enxerga que teremos em relação aos hotéis da cidade?

1º) Entrevistado:

Razão Social: Antonio Carlos Rocha Azambuja
CNPJ: 050685440001/09
Nome Fantasia: HOTEL RIOS
Endereço: Rua Uruguai, 237 – centro
Jaguarão - RS

Atendido pelo proprietário e esposa, tem somente um funcionário fixo, procura terceirizar todos os serviços possíveis.

Respostas dadas às perguntas formuladas:

- 1ª) Pouco qualificada, mas há muita gente com boas referências.
- 2ª) As dificuldades que enfrentamos é quanto à prestação de serviços (serviço autônomo) ou profissional liberal. Ex. pintor, pedreiro, eletricista, encanador.
- 3ª) Hoje preferimos contratar uma empresa que terceirize o serviço, paga-se mais caro mas o trabalho aparece.
- 4ª) O ideal seria contratar uma construtora, com contrato de prazo de entrega, quanto a funcionários para o hotel, damos preferência para aqueles que residam o mais próximo possível do local de trabalho, no caso, o hotel.
- 5ª) Contratar um casal para o trabalho. Ex. esposo recepcionista, esposa camareira.
- 6ª) Acredito que Jaguarão tem três perfis de hóspedes:
 - os que vêm a trabalho, esse tem tão pouco tempo que não aproveitariam o hotel fazenda;
 - os Uruguaios que vêm fazer compras no Brasil ou estão a caminho do litoral;
 - os turistas brasileiros que vêm comprar nos *free-shops*, esses não querem perder tempo, vão direto às compras.

2º) Entrevistado:

Razão Social: Cleusa Maria P. Py Andrade
Nome fantasia: Hotel Py
Endereço: Rua Júlio de Castilhos, 451 – centro
Jaguarão - RS
CNPJ: Não fornecido

Hotel de pequeno porte, com 20 (vinte) apartamentos classe econômica, todos com banho privativo e televisão, somente 5 (cinco) com frigobar. O hotel possui ainda, sala de espera com televisão a cabo e jornais do dia à disposição dos hóspedes além de uma sala para reuniões.

Atendido pela proprietária e seu marido. Tem quatro empregados fixos, três revezam-se na limpeza e café e um na portaria.

Respostas dadas às perguntas formuladas:

- 1ª) Sem qualificação específica.
- 2ª) Falta de treinamento, principalmente no atendimento dos hóspedes.
- 3ª) Com assessoria de consultores do SEBRAE, já que mantemos um convênio apoiado pela prefeitura municipal.
- 4ª) Encontrar pessoas qualificadas para atender as expectativas dos clientes, já que devem ser pessoas mais exigentes.
- 5ª) Formar parcerias com entidades de ensino, capazes de preparar os funcionários através de cursos de capacitação em todas as áreas.

3º) Entrevistado:

Razão Social: Hotel Sinuelo/SA
Nome fantasia: Hotel Sinuelo
Endereço: Praça Dr. Alcides Marques, 60 – centro
Jaguarão – RS

Atendido por empregados treinados, todos fixos, num total de seis, mais alguns terceirizados como os do restaurante e bar, supervisionados por um gerente, sem curso superior em hotelaria, mas já bem experiente e que já passou por alguns treinamentos.

Hotel de médio porte para o tamanho da cidade. Possui 30 (trinta) apartamentos, todos com banheiro privativo, televisão a cabo e frigobar, sendo que, 5 (cinco) dos apartamentos são conjugados, com acomodação para 4 (quatro) pessoas. Possui ainda, restaurante, sala para reuniões, bar para *happy-hour* e garagem.

O hotel é ligado a rede Versare e é administrado por um sócio proprietário, pois pertence à uma sociedade limitada – SOJAL.

Respostas dadas às perguntas formuladas:

- 1ª) Abundante, mas pouco qualificada.
- 2ª) Treinamento, todo funcionário, ao ser contratado, antes precisa ser treinado, pois a cidade não possui cursos na área, e isso inclui um custo a mais, logo no primeiro momento, além de retardar a utilização da mão-de-obra, muitas vezes, imediatamente necessária.
- 3ª) Um pouco com auxílio do SEBRAE que presta assessoria ao hotel e muito vem ajudando, desde o treinamento dos funcionários até o funcionamento efetivo do hotel.
- 4ª) Sem dúvida, aquisição de mão-de-obra qualificada, principalmente tratando-se de um tipo de hotel que requer gente com mais treinamento, porque certamente vai oferecer serviços diversificados e terá como público alvo, hóspedes mais exigentes. Além da localização, zona rural, para onde pouca gente quer ir trabalhar, a cidade possui mais atrativos aos trabalhadores.
- 5ª) Auxílio de serviços especializados em implantação e manutenção de empresas, no caso de hotéis o SEBRAE possui ótimos profissionais de apoio a esse tipo de negócio, desde sua implantação até o bom desempenho.

6^a) A principal desvantagem, já foi mencionada na resposta quatro, seria a localização, temos como mão-de-obra mais abundante na cidade pessoas oriundas do campo, que vieram para a cidade e para lá não querem voltar, porque os atrativos aqui são maiores, além de não terem de se preocupar com escola para os filhos, etc.

4º) Entrevistado:

Razão Social: Hotel Fronteira
Nome fantasia: Hotel Fronteira
CNPJ: Não fornecido
Endereço: Rua Barão do Rio Branco, 152 – centro
Jaguarão - RS

Atendido pelo proprietário e sua esposa, mais 2 (dois) empregados fixos, uma faxineira e um empregado “coringa” (tipo faz tudo, de carregador de malas a trocador de lâmpadas).

Hotel de pequeno porte, classe econômica, com 10 (dez) quartos e 2 (dois) apartamentos, todos com banheiro privativo. Possui salão para festas e reuniões e está localizado na entrada da Ponte Internacional Mauá, que é o elo de ligação da fronteira Brasil/Uruguai. O hotel não possui garagem.

Respostas dadas às perguntas formuladas:

- 1ª) Até que é bem fácil conseguir empregados, porque a cidade não oferece muitos empregos para a população, no entanto, o que não é fácil é conseguir gente qualificada.
- 2ª) A falta de qualificação, as pessoas não têm treinamento para atender público, principalmente no ramo da hotelaria.
- 3ª) Com ajuda de empresas especializadas em assessoria, como o Sebrae que tem sido um grande aliado.
- 4ª) Acredito que falta de mão-de-obra qualificada, principalmente para um hotel que terá hóspedes, certamente, mais exigentes.
- 5ª) Buscar mão-de-obra especializada em outras cidades, como Pelotas, evitando ter de treiná-las já no primeiro momento.
- 6ª) Acho que num hotel fazenda, as necessidades são maiores que nos hotéis da cidade, pois os serviços serão diversificados e exigirão mão-de-obra com conhecimento da vida rural (tirar leite, encilhar cavalos, carnear ovinos e bovinos, fazer charque, cuidar de horta, etc.) e esse tipo de empregado, geralmente carrega consigo toda família o que é uma dificuldade a mais, onde acomodá-los, dar

emprego a todos, como conseguir escola para as crianças? Além disso, o êxodo rural é hoje uma realidade em nosso município.

5º) Entrevistado:

Razão Social: Selma Irumé Machado
Nome fantasia: Pousada do Arvoredo
CNPJ: Não fornecido
Endereço: Rua Júlio de Castilhos, 1825 - centro
Jaguarão/RS

Pousada de pequeno porte, quase familiar, inaugurada há pouco tempo na cidade, localizada na entrada principal (próxima a BR 116), tem como público alvo pessoas que vêm a Jaguarão comprar nos *free-shops*.

Possui 6 (seis) quartos, todos com banheiro privativo e televisão. Possui ainda, uma ampla churrasqueira conjugada a uma sala de jogos e uma piscina. Tem garagem para, mais ou menos 8 (oito) carros.

Atendida pela proprietária, seus dois filhos e dois empregados fixos, mais os diaristas (jardineiro, faxineira etc.)

Respostas dadas às perguntas formuladas:

- 1ª) Escassa, porque desde o princípio procurei mão-de-obra qualificada para trabalhar na pousada. Buscava funcionários que já tivessem um certo “traquejo” e não encontrei. Todos que se apresentaram não tinham qualificação alguma, só vontade de trabalhar.
- 2ª) Conforme o relatado na pergunta anterior, a falta de qualificação da mão-de-obra disponível torna-se um problema, na medida que é preciso dispor de tempo e dinheiro para treinamento, o que dificultou muito no início o bom funcionamento da pousada.
- 3ª) Procurei ajuda do pessoal do Sebrae que vieram um dia a Jaguarão e se ofereceram para dar assessoria, mas meu tipo de negócio não se encaixava totalmente na filosofia deles, (exigiam lençóis e toalhas todos brancos, louças especiais etc.), coisas que não tive como bancar na época.
- 4ª) Sem dúvida a mão-de-obra desqualificada aliada ao fato de ser uma pousada rural, as pessoas não querem mais trabalhar no campo, a cidade atrai mais.

- 5^a) Tentar ajuda de órgãos competentes, já na hora de selecionar pessoal, para não incorrer em gastos desnecessários.
- 6^a) O fato de por ser um hotel fazenda torna-se necessária mão-de-obra com diversidade de qualificação.

ANEXO B - PESQUISA FEITA COM COLABORADORES DA REDE HOTELEIRA LOCAL

Perguntas feitas aos funcionários dos hotéis:

- 1^a) Como o senhor descreveria sua função no hotel?
- 2^a) Qual a sua importância para o funcionamento do hotel?
- 3^a) O senhor fez algum curso ou teve algum treinamento prévio para executar as suas atuais funções?
- 4^a) Como o senhor se sentia quando começou a trabalhar no hotel?
- 5^a) Quais os pontos positivos do seu trabalho?
- 6^a) Quais os pontos negativos do seu trabalho?
- 7^a) Se o senhor fosse desempenhar suas atuais funções em um hotel fazenda, o que pensa que seria diferente?
- 8^a) O que o faria deixar seu emprego atual?
- 9^a) Quais as principais dificuldades que o senhor pensa estar enfrentando atualmente o hotel em que trabalha?

Respostas dadas pelos funcionários entrevistados nos hotéis

1º Entrevistado:

Funcionário do sexo masculino, com 42 (quarenta e dois) anos de idade, trabalha há 4 (quatro) anos no hotel:

- 1ª) Sou encarregado da portaria e ajudo os hóspedes com malas e volumes, atendo também telefone.
- 2ª) Acho que minha importância para o hotel é muito grande, pois praticamente cuido de tudo aqui.
- 3ª) Logo que fui contratado não sabia nada do funcionamento de um hotel, mesmo pequeno como este, mas depois fiz uns cursos dados pelo pessoal do Sebrae na casa de cultura local.
- 4ª) Quando comecei a trabalhar no hotel me sentia meio envergonhado, achava que os hóspedes iam reclamar de mim, mas agora isso já passou, as pessoas, em geral, são bem compreensivas.
- 5ª) O principal é ter um trabalho com carteira assinada e todos direitos assegurados, mas também é bom conhecer pessoas, às vezes, é bem divertido, além de ganhar gorjeta.
- 6ª) O horário, não temos fim de semana nem feriados, é só uma folga por semana.
- 7ª) Acho que seria bom, adoro a vida no campo, parece mentira, mas até essa cidade pequena cansa a gente, não gosto de muito movimento.
- 8ª) Um salário melhor! Bem, ter oportunidade de poder aprender mais e ficar mais qualificado também é importante, além disso, um hotel maior também seria melhor, ganharia mais gorjetas.
- 9ª) Com a alta do dólar, esse mês o movimento diminuiu muito, estão vindo só os viajantes de sempre, os compradores dos *free* sumiram.

2º) Entrevistado:

Funcionária do sexo feminino, com 27 (vinte e sete) anos de idade, trabalha há 6 (seis)-+ anos no hotel.

- 1ª) Sou camareira do hotel, limpo e arrumo os quartos, também a recepção e a sala de espera.
- 2ª) Sem mim não tem quem limpe, e os hóspedes não querem nem saber, querem desarrumar e sair, na volta querem tudo arrumadinho e limpo.
- 3ª) Não, nunca fiz curso nenhum, aprendi a melhor maneira de arrumar as camas sozinha, desenvolvi meu próprio modo e as pessoas elogiam.
- 4ª) Meia perdida, tinha medo de errar, de que reclamassem alguma coisa de mim.
- 5ª) Adoro conhecer pessoas diferentes e de conversar com elas, embora meus patrões digam que não devo falar muito.
- 6ª) O horário, fico muito presa e não tenho feriados nem fim de semana, deixo a família muito abandonada.
- 7ª) Não sei se poderia pois tenho filhos na escola e provavelmente lá não teriam onde estudar nem morar, não deixo meus filhos.
- 8ª) Um salário melhor e mais folgas. Por ambiente de trabalho não, gosto daqui e sou bem tratada.
- 9ª) A diminuição do movimento, tava uma maravilha até quinze dias atrás, vivia lotado, agora deu uma boa diminuída, estão vindo menos pessoas comprar nas lojas do Uruguai.

3º) Entrevistado:

Funcionária do sexo feminino de 48 (quarenta e oito) anos de idade, trabalha há 10 (dez) anos no hotel.

- 1ª) Sou gerente do hotel, responsável pelo funcionamento geral do hotel, sou supervisora de todos empregados.
- 2ª) Muito grande, já que sou a responsável imediata pelo bom funcionamento do hotel.
- 3ª) Quando comecei, não sabia nada fui aprendendo no dia a dia mas depois tive diversas oportunidades de fazer cursos e treinamentos, aprendi muito com isso, o que veio a melhorar meu desempenho e consequentemente de todo hotel.
- 4ª) Insegura, só com muita vontade de aprender para fazer bem feito.
- 5ª) Segurança, tenho carteira assinada e alguns benefícios como participação nos lucros, além de ter um ótimo ambiente de trabalho.
- 6ª) O horário e a falta de oportunidade de estar com a família em ocasiões como natal, etc.
- 7ª) Teria que me adaptar a um mundo novo, sou urbana, nunca tive experiência com a vida rural.
- 8ª) A oportunidade de ir para uma cidade maior, trabalhar num hotel maior e fazer uma faculdade de hotelaria.
- 9ª) As divergências entre os acionistas, cada um pensa de uma maneira e diversos deles possuem o mesmo número de ações e poder de decisão, a coisa fica um pouco confusa.

4º) Entrevistado:

Funcionário do sexo masculino de 28 (vinte e oito) anos, trabalha há 6 (seis) meses no hotel:

- 1ª) Sou recepcionista do hotel, atendo os hóspedes e cuido das reservas.
- 2ª) Muito grande, pois lido com todos os hóspedes e cuido do caixa.
- 3ª) Fiz um curso de 2 (dois) meses, dado por uma empresa de fora aqui na cidade, mas posso dizer que não aprendi muita coisa.
- 4ª) Com muita responsabilidade, pois sou da confiança dos donos, cuido de tudo que tem valor, inclusive tenho acesso ao cofre do hotel.
- 5ª) Adoro o que faço, converso com muita gente diferente e não tenho tempo de me chatear.
- 6ª) Só o horário.
- 7ª) Acho que adoraria, pois num hotel fazenda acredito que viriam se hospedar famílias inteiras e adoro crianças.
- 8ª) A oportunidade de trabalhar num hotel maior, mais profissional, me aperfeiçoar, poder aprender mais.
- 9ª) A dificuldade de conseguir gente com vontade de trabalhar, gente que conheça um pouco do serviço, além da diminuição do movimento devido à alta do dólar.

5º) Entrevistado:

Funcionário do sexo masculino, com 35 (trinta e cinco) anos de idade, trabalha há 6 (seis) meses no hotel.

- 1ª) Sou responsável pela portaria noturna da pousada e pelo café da manhã dos hóspedes.
- 2ª) Muito grande, pois meu turno é o mais perigoso, tenho até que lidar com hóspedes que chegam meios “passados”.
- 3ª) Não, só tenho vontade de trabalhar e de acertar.
- 4ª) Muito perdido, com medo de enfrentar o desconhecido.
- 5ª) O ambiente de trabalho é bom, sou bem tratado e tenho carteira assinada.
- 6ª) O horário (noturno) e um pouco de medo que a noite sempre reserva.
- 7ª) Acho que trabalharia com mais prazer ainda, adoro o campo e acho que um hotel fazenda deva ser bem diferente, seria um desafio.
- 8ª) A oportunidade de melhorar, de poder me aperfeiçoar e aprender coisas novas.
- 9ª) Como a pousada é nova, ainda não é muito conhecida, mas aos poucos os hóspedes vem chegando e tudo tende a melhorar, até as gorjetas!

ANEXO C - PERGUNTAS FEITAS AOS SÓCIOS DO HOTEL FAZENDA

- 1^a) Como os sócios vêem a mão-de-obra local/ trabalhadores da região?
- 2^a) Quais seriam as principais dificuldades que enfrentariam em relação à mão-de-obra?
- 3^a) Como pensam superá-las?
- 4^a) Quais as principais desvantagens, em relação à mão-de-obra, os sócios pensam ter em relação aos hotéis da cidade?
- 5^a) Do seu ponto de vista, qual a importância da mão-de-obra para o sucesso do empreendimento?

Respostas dadas pelos sócios do hotel fazenda

Sociedade formada por três irmãs, herdeiras da fazenda, todas com participação igualitária.

1ª) Sócia – sexo feminino, casada, formação: Administração de Empresas.

- 1ª) Vejo a mão-de-obra local em situação de escassez pelo grande número de trabalhadores que saíram do campo, ambientaram suas famílias na cidade e agora não se adaptam mais à vida rural. Soma-se a isso o fato de não haver mão-de-obra qualificada no ramo, todos trabalhadores contratados terão que ser treinados, já no primeiro momento. Acredito que até se pode conseguir mão-de-obra nos municípios vizinhos, mas a maioria tem cultura diferente da nossa, estamos numa cidade latifundiária, cercada de outras onde só há minifúndios, consequência de uma diferente colonização: outras origens, outros hábitos.
- 2ª) As já citadas na resposta acima, além de ser muito difícil conseguir mulheres para trabalhar na zona rural, a mão-de-obra disponível é quase que cem por cento masculina, difíceis de se adaptarem a determinados tipos de trabalho, como arrumadeira, por exemplo.
- 3ª) Tentando conseguir gente com boas referências e treinando-as, desde o princípio.
- 4ª) A localização na zona rural, acidade atrai mais... A globalização chegou ao campo.
- 5ª) Acredito que a mão-de-obra é fator relevante para o sucesso do empreendimento, já que todos os sócios possuem outras atividades e não dispõem de tempo integral para se dedicar ao empreendimento.

2ª) Sócia: Sexo feminino, casada, formação: ensino médio completo.

- 1ª) Difícil de conseguir e sem treinamento.
- 2ª) Conseguir gente habilitada e com boas referências.
- 3ª) Buscando apoio de órgãos especializados, como o Sebrae, por exemplo.
- 4ª) Ser na zona rural, onde não tem distração para as pessoas...ninguém quer só trabalhar.
- 5ª) A mão-de-obra é essencial para o sucesso do hotel porque necessitamos de gente de confiança e bem treinada.

3ª) Sócia: Sexo feminino, casada, comerciante, formação: ensino médio completo.

- 1ª) Acredito existir mão-de-obra abundante na cidade, porém sem muita qualificação.
- 2ª) A não qualificação, todos terão que ser treinados, desde o modo de vestir, até hábitos de higiene.
- 3ª) Contratando gente de confiança, com boas recomendações e treinando-as.
- 4ª) A localização no meio rural.
- 5ª) Bastante importante, porque os sócios não têm todo tempo disponível para se dedicarem ao empreendimento, ao menos num primeiro momento.