



Vol 5, Nº 13 (Diciembre/Dezembro 2012)

A GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E OS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE – CASO ESTANPLAZA HOTELS

**Fabiana das Neves Reis Ribeiro¹
Thiago Sbarai Santos Alves²
Ricardo de Gil Torres³**

Resumo: Este artigo apresenta os resultados da pesquisa empírica e exploratória, composta pelo levantamento bibliográfico dos temas de recrutamento e seleção e *stakeholders*, uma análise das entrevistas semiestruturadas, observação participante e documentos disponibilizados pela rede Estanplaza *Hotels*, administradora hoteleira paulistana, objeto de análise deste artigo. O objetivo geral foi compreender se os processos utilizados em recrutamento e seleção da Rede estabelecem características dos domínios da hospitalidade de uma rede hoteleira. Especificamente objetivou-se observar a dinâmica do processo de recrutamento e seleção da rede hoteleira; analisar o conteúdo relacionado aos domínios da hospitalidade nas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção; e conhecer os *stakeholders* dessa área. Verificou-se, a partir dos métodos utilizados que tanto na seleção quanto no recrutamento da empresa são utilizadas características que podem ser relacionadas

¹ Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2009) e discente/bolsista CAPES do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. *E-mail:* fabinrr@yahoo.com.br

² Bacharel em Hotelaria pela Universidade Anhembi Morumbi (2004), Pós-graduado em Gestão de Negócios em Serviços pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2007) e em Hotelaria pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (2008). Discente do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. *E-mail:* thiagosbarai@gmail.com

³ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (2004) e Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1979). Atualmente é professor do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. *E-mail:* rgtorres@anhembimorumbi.edu.br

com domínios da hospitalidade abordadas por Lashley (2004) e que os *stakeholders* são reconhecidos e categorizados pela empresa em análise.

Palavras-chave: Hospitalidade. Recrutamento e Seleção. *Stakeholders*. Meios de hospedagem.

Abstract: This article presents the results of empirical research and exploratory, composed of the literature of the topics of recruitment and selection and stakeholders, an analysis of semi-structured interviews, participant observation and documents provided by the Estanplaza Hotels network, an hotels management company from São Paulo, the object of analysis of this article. The overall goal was to understand if the processes used in recruitment and selection of the company set technical features of hospitality domains in a hotel chain. Specifically aimed to observe the dynamics of recruitment and selection of the hotel network, analyze the content related to the fields of hospitality in the tools the process' tools of recruitment and selection, and meet the stakeholders of this area. It was confirmed, from the used methods, that both in the selection and recruitment of the company are used features that can be related to the hospitality areas addressed by Lashley (2004) and that stakeholders are recognized and categorized by the company under review.

Keywords: Hospitality. Recruitment and Selection. *Stakeholders*. Hotel

INTRODUÇÃO

O tema abordado neste artigo permeia as relações entre a área de recrutamento e seleção e a utilização dos domínios da hospitalidade apresentados por Lashley (2004) como facilitador nas contratações.

Os serviços, incluindo os turísticos, especificamente os hoteleiros, “apresentam um processo de escolha mais complexo quando comparados aos produtos, pois só podem ser experimentados no local onde são produzidos, sendo mais difíceis de serem interpretados e analisados antes da compra.” (BARBOSA, FARIAS, SOUZA e MELO, 2012, p.2).

“Em um estabelecimento hoteleiro, os serviços oferecidos para seus hóspedes precisam ter qualidade, e para que exista um bom atendimento – fator que agrega qualidade aos serviços – é preciso ter também a hospitalidade” (BARBOSA, 2007, p.12).

Esta pesquisa focou nas ações voltadas ao recrutamento e seleção, segundo Guerrier (2000) “as empresas de hospitalidade, como outras empresas de serviços, têm de controlar tanto a qualidade tangível de seu produto como a qualidade intangível do serviço” (GUERRIER, 2000, p. 62); para tanto há necessidade de selecionar os melhores profissionais que garantam a qualidade acirrando a competição entre os meios de hospedagem.

A pesquisa foi motivada a partir da relação dos autores com a gestão de meios de hospedagem e a compreensão de que selecionar e recrutar colaboradores alinhados aos

conceitos da hospitalidade contribui para uma percepção positiva sobre os serviços prestados por um hotel.

O presente estudo teve como objetivo geral compreender se os processos utilizados em recrutamento e seleção consideram as características relacionadas aos domínios da hospitalidade na prestação de serviços de uma rede hoteleira. Como objetivos específicos, o artigo se orienta em: observar a dinâmica do processo de recrutamento e seleção da rede hoteleira; analisar o conteúdo relacionado aos domínios da hospitalidade nas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção; e conhecer os *stakeholders* dessa área.

O problema estabelecido para nortear a pesquisa foi: quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?.

Este problema levanta três pressupostos: os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade; as etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos; e a área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos *stakeholders* da rede hoteleira.

Realizou-se uma pesquisa exploratória, inicialmente bibliográfica, possibilitando uma maior compreensão em torno do tema. A conceituação sobre meios de hospedagem foi obtida a partir de Proserpio (2007), as considerações sobre recrutamento e seleção a partir de Ribeiro (2006) e Tanke (2004); as considerações sobre os domínios da hospitalidade a partir Lashley (2004), e os conceitos sobre *stakeholders* a partir de Freeman (1984; 2010), Freeman, Harrison e Wicks (2007) e Domenico (2007).

Para responder a questão proposta e constatar os pressupostos iniciais, optou-se por três métodos para coleta de dados, de acordo com Dencker e Viá (2001), sendo entrevistas semiestruturadas com gestores, observação participante e documental.

As entrevistas semiestruturadas foram direcionadas por um roteiro de entrevista com questionamentos abertos para não limitar as respostas. Para a realização do trabalho foram realizadas duas entrevistas, sendo uma com o Gerente de Recrutamento e Seleção e outra com o Analista de Recrutamento e Seleção. Neste momento foram adquiridos documentos para complementar a análise do estudo, como a descrição dos cargos, anúncio de vagas e roteiro de dinâmica, que juntamente com levantamento do *webpage* da rede e a observação possibilitaram realizar uma caracterização da empresa.

O método de observação participante foi utilizado para validar as informações obtidas através da entrevista realizada. Foram estabelecidos os itens a serem observados, tais como: etapas do processo, objetivos das dinâmicas e os objetivos dos testes. As informações foram registradas, durante e posteriormente, em um caderno de campo para não se perder os apontamentos.

Os tópicos a seguir serão apresentados os subsídios teóricos sobre administração de recursos humanos e *stakeholders*, seguidos da análise das relações entre os temas e as considerações finais.

1. O SEGMENTO HOTELEIRO E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Considerando a hospitalidade como uma troca comercial e mercadológica, de acordo com Lashley (2004), que acontece entre o receptor (hóspede) e o fornecedor (anfitrião) da hospitalidade, é importante observar o atual momento da demanda de receptores por intermédio de indicadores do turismo.

Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (2010), o segmento representa 9,4% do Produto Interno Bruto mundial, são 235 milhões de pessoas exercendo funções relacionadas ao turismo e 880 milhões de pessoas viajando a turismo.

Já segundo o Platum (2010) – Plano de Turismo Municipal, a cidade de São Paulo recebeu 11,7 milhões de turistas, 42% a mais que em 2004, estes turistas geraram uma receita de R\$ 9,6 bilhões, 55% a mais que em 2004 e tiveram a sua disposição aproximadamente 410 hotéis, o que representa, também em números aproximados, 42 mil unidades habitacionais.

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

De acordo com Angeli (2011), um hotel será mais ou menos valorizado dependendo da forma com que trata o seu hóspede, já que oferecer uma boa cama e um bom chuveiro se tornou premissa.

“A percepção de valor dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos também tem essa variedade de abordagens. Portanto, fazer com que o seu consumidor perceba o valor do que lhe é oferecido é o grande desafio das organizações.”

(STEFANINI, YAMASHITA, SOUSA, 2012, p.2). Estes autores abordam que a competição ocorre de diversas formas, como por preço, diferenciação e atendimento.

No setor hoteleiro, os gestores sabem que seus colaboradores são vistos como um dos pilares de uma organização, pois são aqueles que consolidam os investimentos do mix de marketing da propriedade (Lovelock, 1995), é por intermédio deles que produtos são criados e vendidos. Segundo Friedman (2000), “todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam, quem dirá realmente acreditar nisso” (FRIEDMAN, 2000, p.75).

O setor de recursos humanos “tornou-se hoje um dos principais fatores competitivos da estratégia empresarial” (CARVALHO, PALMEIRA, MARIANO, 2012, p.15). Segundo Ribeiro (2006) os candidatos a uma vaga de emprego competem entre si pelo potencial, habilidades e experiências, contudo as organizações também competem em termos de salários, condições de trabalho, benefícios oferecidos e uma boa imagem da empresa, constituindo-se do mercado de trabalho. Com isso “o mercado de gestão de recursos humanos está adquirindo um novo perfil e gerando novas exigências de seus profissionais, (...) por outro lado, se o perfil do profissional mudou este é um indício claro de que as empresas também mudaram.” (CARVALHO, PALMEIRA, MARIANO, 2012, p. 2).

Vieira (2007) aborda a administração de recursos humanos - ARH nos meios de hospedagem, que esta relacionada à implantação de atividades motivacionais e de desenvolvimento, ações de remuneração, planos e programas para recrutamento, seleção e retenção dos melhores colaboradores.

O processo de admissão, segundo Ribeiro (2006), é composto pelo recrutamento, seleção e ambientação, sendo necessário realizar uma pesquisa, técnicas e um planejamento adequado do processo. Neste trabalho o enfoque está nas duas primeiras etapas do processo, o recrutamento e a seleção de pessoas.

O processo de recrutamento, seja interno ou externo, é comunicação da existência da vaga aos possíveis candidatos: “sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados” (RIBEIRO, 2006, p.52).

Para tanto, diversos tipos de meios de comunicação e métodos são utilizados a fim de divulgar o processo seletivo, tendo como foco o perfil do candidato almejado, sendo empregados, de acordo com Tanke (2004), cartazes, mensagens eletrônicas, jornais, contatos

com escolas/faculdades, internet, *headhunter*, banco de dados de currículos *on-line*, agências de emprego. Inicialmente há a identificação das necessidades da empresa estabelecendo as vagas a serem recrutadas, posteriormente, de acordo com Ribeiro (2006), recorrem-se da análise e descrição dos cargos para verificar as características necessárias e traçar o perfil ideal de cada vaga a ser recrutada. Este recrutamento pode ser interno, ocorrendo entre colaboradores já trabalham na empresa, ou externo, com a finalidade de contratar novas pessoas; cada modelo tem suas positivities e pontos negativos que devem ser ponderados no momento da escolha da empresa pelo modo a ser adotado, segundo Tanke (2004), a relação com a cultura da empresa pode gerar um fator positivo ou mesmo negativo, dependendo do colaborador e do que se almeja com o processo de contratação.

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

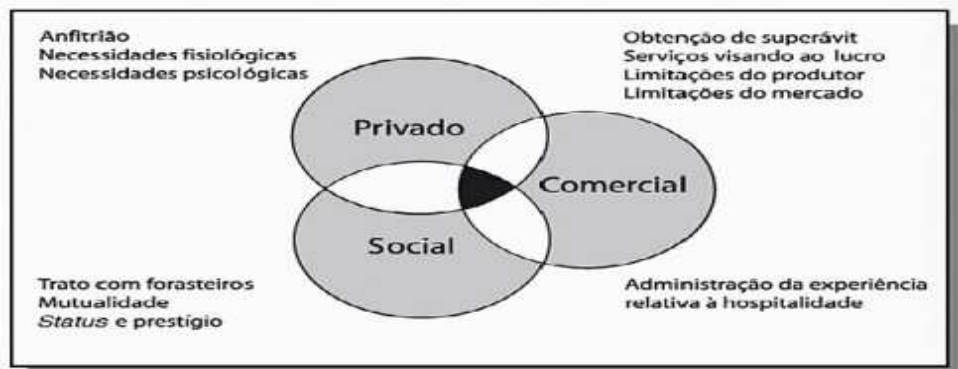
Segundo Petrocchi, a qualidade do serviço hoteleiro está relacionada diretamente com “à competência, ao espírito de equipe e à hospitalidade dos funcionários” (PETROCCHI, 2006, p.105). Para obter resultados na relação entre colaboradores e os serviços faz-se necessário realizar contratações assertivas.

2. AS CARACTERÍSTICAS DOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE E OS *STAKEHOLDERS*

Conforme o autor Quadros (2011) “Não há uma receita para estimular a hospitalidade, é necessário que o prestador de serviços tenha esta característica” (QUADROS, 2011, p. 55).

As características das atividades da hospitalidade foram extraídas do diagrama apresentado por Lashley (2004), onde ele permite visualizar os domínios da hospitalidade. Cada domínio representa um aspecto da oferta e cada oferta possui características de atratividade que serão propostas na pesquisa.

FIGURA 1- ATIVIDADES RELACIONADAS À HOSPITALIDADE



Fonte: Lashley e Morrison (2004, p.6)

Segundo Lashley (2004)

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

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

Para Wada (2007)

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

Considerando então estes três domínios da hospitalidade, faz-se necessário propor características a cada um deles. O domínio “social”, onde Lashley cita o “trato como o forasteiro” é aonde a pesquisa estabeleceu como padrão as pessoas que trabalham em funções de *front* – recepcionista, garçom e maitre – a característica comum entre eles é facilidade de

relacionamento com as pessoas. O domínio “privado”, onde Lashley cita o “anfitrião” a pesquisa definiu como padrão as pessoas que trabalham em funções de *back* e que possuem uma relação mais próxima do hóspede - camareiras e manutencistas – a característica comum entre eles é que os dois fazem parte de equipes que mais entram “no mundo do cliente”. O domínio “comercial”, onde Lashley cita “obtenção de superávit” é aonde a pesquisa estabeleceu como padrão as pessoas que trabalham sem contato direto com o hóspede e com responsabilidades no resultado final financeiro do hotel – executivo de contas e assistente administrativo – a característica comum entre eles é capacidade de tomar decisões sem considerar o hóspede em primeiro lugar e sim o resultado financeiro.

O fato das áreas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento terem como apoio estas características, pode contribuir na assertividade das contratações.

Os gestores de hotéis pelo crescente aumento da competitividade dão importância aos que interagem com os seus resultados, esta gestão que considera a integração entre os diversos grupos que influenciam ou podem ser influenciados é denominada como gestão de *stakeholders*.

A gestão de *stakeholders* ressalta a importância do relacionamento entre diferentes grupos de interesse e a organização, Freeman (1984) sugere que todos os grupos ou indivíduos que afetam, podem afetar ou são afetados, pela realização dos objetivos da empresa devem ser considerados, ou seja, além da concorrência, os meios de comunicação, o governo, a comunidade local, os acionistas, os fornecedores e os funcionários influenciam na competitividade de um setor.

A forma com que uma empresa e seus *stakeholders* se relacionam pode então ser um fator de sucesso no ponto de vista da gestão, segundo Domenico (2007), a análise de *stakeholders* torna-se fundamental no desenvolvimento de estratégias, avaliando necessidades e preocupações, incorporando as idéias e percepções de suas partes interessadas.

Os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos segundo Freeman, Harisson e Wicks (2007), os primários, onde se identifica os mais importantes *stakeholders* para as empresas, são eles os clientes, empregados, fornecedores, acionistas e comunidade, sem este grupo as organizações deixariam de existir. Os secundários, grupo que também influencia e sofre influência das ações tomadas pelas empresas, é formado pelas ações governamentais que impactam na “entrega de produtos e serviços, afetando diretamente o relacionamento dos

interessados primários, podendo assim desestabilizar o fluxo de informações entre clientes, empregados e acionistas.” (JUNQUEIRA E WADA, 2011, p.101).

A partir da classificação dos *stakeholders* em grupos é necessário definir prioridade e relevância deles, segundo Freeman, Harisson e Wicks (2007) para estabelecer a prioridade cabe a cada organização mapear os seus *stakeholders* para que seja possível estruturar um relacionamento com seus grupos ou indivíduos, destacando as ações guiadas de acordo com os objetivos traçados. A relevância de cada grupo depende de variáveis relacionadas ao negócio de cada empresa, é por intermédio da análise das informações armazenadas de cada *stakeholder* que se estabelece o tipo de envolvimento e relacionamento que se pode estabelecer de cada um deles.

A partir disto, estabelecendo uma análise das relações com a comunidade – candidatos – e os funcionários, é importante que a empresa tenha claro para ela quais características são essências para recrutamento e seleção dos seus colaboradores.

3. CASO ESTANPLAZA HOTELS

Considerando o objetivo desta pesquisa e o tema proposto, a investigação utilizou um modelo já existente para a realização do estudo, a rede Estanplaza *Hotels*. Como instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Gerente de Recrutamento e Seleção, Fabiano Orso, e o Analista de Recrutamento e Seleção, César Dias. A caracterização da empresa foi construída a partir de um levantamento do site e utilização de documentos internos disponibilizados.

O método de observação participante, descrito anteriormente, foi executado por um dos autores, visto a facilidade de imersão na seleção por ser um colaborador da rede analisada, no período entre os dias sete e nove de maio a fim de validar as informações obtidas por intermédio da entrevista aplicada anteriormente. Objetivou-se verificar as etapas do processo, as dinâmicas e os testes realizados na seleção dos colaboradores da empresa.

A Estanplaza *Hotels* faz parte do grupo Concivil-Estanplaza que atua em incorporações imobiliárias e administra hospedagem, representados por 2.000 apartamentos, divididos em 12 empreendimentos e 2 redes, a Estanplaza *Hotels* – administradora hoteleira que conta com 7 hotéis; e a Estanconfor administradora condominial de edifícios residenciais que conta com 5 residenciais. Além destas duas empresas o grupo conta com mais 3 outras marcas, a construtora Concivil, que concebe e incorpora os projetos imobiliários do grupo; a

Lucius Patrimonial e Incorporadora, empresa patrimonial envolvida em todos os empreendimentos, sendo proprietária de apartamentos; e a Estancorporate, administradora condominial de edifícios comerciais.

A Estanplaza *Hotels* administra as operações hoteleiras e cede serviços para outras empresas do grupo, a gestão é dividida em duas superintendências, a primeira Financeira-Comercial e a segunda Operacional, onde está a área de Recrutamento e Seleção, responsável pela divulgação das vagas e seleção dos candidatos de todas as empresas do grupo. Segundo informações obtidas, entre janeiro e abril de 2012 foram fechadas 232 vagas.

De acordo com os documentos apresentados durante a entrevista, o processo de recrutamento começa com a análise da requisição da vaga e do descritivo da função, neles são apontadas as atribuições, a experiência, a escolaridade e o perfil pessoal (características) necessários para a vaga. Em seguida, é feita a divulgação da vaga internamente para candidatos da rede, com utilização dos documentos “anúncio de vagas” e “lista de talentos”; a divulgação externa ocorre em redes sociais, no blog da empresa, sites de emprego e anúncios em jornais; em todos os casos é feito um destaque para o perfil pessoal (características) do candidato.

Durante a observação participante foi possível acompanhar o início do processo de seleção com a triagem dos currículos recebidos, observando-se atribuições, experiência e escolaridade. Os candidatos que mais se adequam ao perfil da função são convocados para a dinâmica de contratação.

O pesquisador conseguiu estabelecer quatro etapas distintas que acontecem durante o acompanhamento das dinâmicas realizadas: na primeira, um dos Analistas apresentou a Estanplaza e sua proposta operacional de encantamento dos hóspedes; na segunda, foi aplicado um teste de Atenção Concentrada, nele segundo o analista, é possível estabelecer indícios de agilidade e concentração; além desse teste foram apresentados ao pesquisador outros três testes aplicados: o Palográfico, que mensura indícios de produtividade, agilidade, relacionamento, organização, proatividade e flexibilidade; o Disc, que mensura indícios de comportamento; e o Quati, onde é possível medir indícios de personalidade. Cada um destes testes é aplicado dependendo da função e área, mas todos são realizados na presença do analista na sala.

A terceira etapa observada foi a aplicação da dinâmica de comentários, que, segundo o gerente entrevistado, há utilização dos comentários de hóspedes sobre serviços com o objetivo de avaliar o candidato que se sensibiliza mais com o que foi escrito, pois eles entendem que essas pessoas teriam comportamentos e perfil pessoal (características) iguais aos colaboradores que geraram percepção similar no cliente. A dinâmica também possibilitou avaliar os níveis de pro-atividade e criatividade.

Com relação ao perfil pessoal (características) essenciais dos colaboradores, o Gerente de Recrutamento e Seleção, afirmou que de forma geral os candidatos precisam ter uma predisposição para o atendimento ao cliente: “hoje quando é feita a seleção para as funções de *front* buscamos pessoas dinâmicas, proativas, simpáticos, alegres, comunicativas, espontâneas e com boa postura, além do conhecimento técnico na função”, para as funções de *back*, “o conhecimento técnico precisa ser mais avaliado do que as questões de atitude (proatividade, espontaneidade), a comunicação é muito importante para essas funções”.

A quarta e última etapa observada é a da entrevista individual com os Analistas, com o objetivo de validar as informações coletadas nos testes e na dinâmica de comentários a partir de um roteiro com perguntas abertas. Depois dessa etapa, os candidatos aprovados passam por uma entrevista com o líder da área no hotel e os reprovados são notificados por telefone.

Para identificação dos *stakeholders* envolvidos no processo de recrutamento e seleção foi apresentado o mapa de Freeman (1984), para que o Sr. Fabiano apontasse os *stakeholders* e discorresse sobre o envolvimento deles com a Estanzplaza Hotels.

FIGURA 2: ADAPTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*



Fonte: Freeman (1984), adaptado pelos autores.

Também foi elaborado o quadro 1 sobre os *stakeholders* envolvidos com a Estanzola reconhecendo a existência de *stakeholders* que afetam e são afetados pela empresa além da importância de cada um deles para a tomada de decisão em Recrutamento e Seleção.

QUADRO 1: ADAPTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DOS *STAKEHOLDER*

Grupos	Relação	Importância
Cliente-Hóspede e Empresa	São influenciados pela qualidade do serviço prestado do colaborador aprovado.	Muito
Colaboradores	O bom relacionamento com eles possibilita a indicação de colegas e fideliza hóspedes.	Muito
Mídia	Divulgação em jornais, sites, rede social; são grandes ferramentas de triagem de currículos, mas não ainda de contratações.	Média
Governo	Parceria com o CAT, Senai e Senac; novas fontes de candidatos que começam a dar resultado.	Média
Concorrentes	Na atual crise de mão de obra são poucas as trocas de currículos entre os concorrentes.	Baixa
Investidores	Manter colaboradores envolvidos com proposta da empresa garante boas ocupações que garante bom retorno financeiro ao investidor.	Muito
Universidades-Escolas	Principal fonte de candidatos para funções em Recepção, Eventos e Administração.	Muito
Agregadores Sociais	O trabalho com ONG's traz a possibilidade de reduzir algumas vagas mais básicas, além de sanar as questões de menor aprendiz/aprendiz legal.	Média

Fonte: Quadro elaborado pelos autores de acordo com informações dos entrevistados.

Através do quadro percebe-se a visão do gestor em relação os grupos mais importantes para o processo de recrutamento e seleção desta empresa. Os hóspedes, colaboradores, investidores e universidade escolas são os apontados como os mais importantes neste processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concorrência entre as redes hoteleiras e altas ocupações, criaram uma corrida saudável com foco na captação de mais e melhores cliente bem como em sua manutenção; uma das formas de ter êxito é por intermédio do recrutamento, seleção e desenvolvimento dos melhores colaboradores.

O direcionamento deste estudo deu-se com a problemática “quais são as características dos domínios da hospitalidade consideradas no processo de recrutamento e seleção?”.

Por meio da investigação literária, das entrevistas semiestruturadas, da observação participante e da pesquisa documental, foi possível desenvolver argumentos que contribuíram para melhor compreensão das características dos domínios da hospitalidade e da influência dos *stakeholders*.

O objetivo principal da pesquisa foi alcançado, já que os processos utilizados em recrutamento e seleção estabelecem características similares às existentes nos domínios da hospitalidade.

Inicialmente foram expostos três pressupostos: os processos de recrutamento consideram as características dos domínios da hospitalidade; as etapas de seleção consideram as características dos domínios da hospitalidade no momento da avaliação dos candidatos; e a área de recrutamento e seleção não considera que existam impactos das contratações nos *stakeholders* da rede hoteleira.

O primeiro pressuposto foi confirmado uma vez que constam nos documentos analisados características denominadas como “perfil pessoal”, este mesmo perfil também é considerado durante o processo de seleção o que confirma o segundo pressuposto. Em ambas as etapas, foi possível relacionar a busca por características que interagem com os domínios citados por Lashley (2004), pois segundo o Gerente entrevistado, a presença de atributos como simpatia, alegria, comunicação, espontaneidade são essenciais para estabelecer em que função e área os candidatos podem trabalhar.

O terceiro pressuposto foi refutado uma vez que o Gerente entrevistado reconheceu a existência de *stakeholders*, além de compreender o nível de influência que as contratações exercem. Contudo, há um destaque alguns *stakeholders* citados pelo Gerente com maior influência no processo averiguado, sendo cliente (hóspede e empresa), colaboradores, investidores e universidades-escolas.

Para aprimoramento desse estudo necessita-se de uma investigação com um número maior de empreendimentos, possibilitando, assim, estabelecer possíveis padrões. A partir da ampliação dessa pesquisa, também haverá identificação mais clara dos *stakeholders* e o aprofundamento da compreensão das influências exercidas por grupos.

REFERÊNCIAS

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

BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, S. A.; SOUZA A. G.; MELO, F.V.S. **Identificação de fatores a partir do uso de estratégias de redução dos riscos percebidos na aquisição de serviços hoteleiros on-line**. Revista Turismo e Desenvolvimento – TURyDES, vol. 5, n.12, 2012.

BARBOSA, G. E. **A cultura da hospitalidade como fundamento do bom relacionamento na hotelaria**. Dissertação do Mestrado em Administração. São Paulo: PUC, 2007.

CARVALHO, M.S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M.G.H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de Pessoal como estratégia de competitividade das organizações.** Revista acadêmica de economia – Observatorio de la Economía Latinoamericana – número 167, 2012.

DENCKER, A. F.; VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas.** São Paulo: Futura: 2001.

DOMENICO, S. **Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders.** Tese de doutorado, Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, 2007.

ESTANPLAZA HOTELS. Estanzplaza Hotels – Grupo Estanzplaza. Acesso em 25 de maio de 2012, disponível em <http://www.estanzplaza.com.br/grupo-estanzplaza/>

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

FREEMAN, R. E.; HARISSON, J. S.; WICKS, A.C. **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success.** Yale University Press. New Haven and London, 2007.

FRIEDMAN, Brian. et al.. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano da promessa a realidade.** São Paulo: Futura, 2000.

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

JUNQUEIRA, R.; WADA, E. K. **Stakeholders: Estratégia organizacional e relacionamento.** Estudo de Casos Múltiplos do setor hoteleiro. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, 10 (3), 94-125., 2011.

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

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

OMT, O. M. **Anuario de estatísticas de turismo 1995-1999.** Global, 2011.

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

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

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

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

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

STEFANINI, C. J.; YAMASHITA, A. P. N. G.; SOUSA, R. B. M. **Turismo de Negócios: O uso da Análise Fatorial como instrumento de identificação dos valores para os viajantes a negócios.** Revista Turismo e Desenvolvimento – TURyDES – v.5, n.12, 2012.

TANKE, M. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade.** São Paulo: Thomson, 2004.

VIEIRA, A.; PEREIRA, G.; LIMA, C. **Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem.** Revista Gestão e Planejamento. Salvador, 8(2), 78-95, 2007.

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