

GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA GAY FRIENDLY

Victor Nadalon Kayser¹

RESUMO

A segmentação de mercado, cada vez mais afinada com as definições e tipos de negócios, ditará estruturas, organizações e táticas gerenciais de empresas de todos os setores, designando-as a prestar total atenção e respeito aos segmentos. Neste sentido, este estudo teve por objetivo principal distinguir o posicionamento sobre a diversidade e as formas como incentiva a inclusão desta minoria em hotel de bandeira *Gay Friendly*. A pesquisa teve caráter descritivo e conclusivo, e constituiu-se em um estudo com a aplicação de um questionário padrão estruturado aplicado a duas gestoras de duas organizações hoteleiras de mesmo padrão da mesma cidade que visam o mesmo público alvo, diferenciando-se apenas por uma destas organizações estar associada à ABRAT-GLS (Associação Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes). Os dados encontrados foram tratados com instrumental comparativo e analítico. Os resultados evidenciaram grande semelhança na estruturação da área de recursos humanos em ambos os hotéis, com uma sutil diferença se tratando do assunto *Gay Friendly*. Houve uma pequena explanação sobre este por parte da organização hoteleira que está vinculada a associação, porém trabalhada em um nível mais tímido e pessoal.

Palavras-chave: Hotelaria, Recursos humanos, Segmentação de mercado, *Gay Friendly*.

¹ Graduando em Turismo Ênfase Hotelaria pelo Centro Universitário Metodista IPA. E-mail: falecomvictor@live.com

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A segmentação de mercado, cada vez mais afinada com as definições e tipos de negócios, ditará estruturas, organizações e táticas gerenciais de empresas de todos os setores, designando-as a prestar total atenção e respeito aos segmentos (RUTHERFORD, 2004).

Compreende-se que no setor de serviços, o ingrediente mais importante do produto são as pessoas. São as características destas que determinam a qualidade dos serviços que são oferecidos aos clientes, definindo assim o sucesso no mercado em uma área cuja principal atividade é o serviço pessoal (POWERS e BARROWS, 2004; MULLINS, 2004; ISMAIL, 2004). Este sucesso é afetado diretamente pelo tipo de recrutamento e seleção de um funcionário que é contratado, treinado e educado e na forma como ele desempenha suas funções. Em particular, o funcionário de contato com cliente o deve ser escolhido com cuidado especial (POWERS e BARROWS, 2004; MULLINS, 2004).

A área de recursos humanos sempre será parte crucial no sucesso de uma organização hoteleira. O elemento humano desempenha um papel importantíssimo na conquista do sucesso em qualquer organização, especialmente no setor de serviços, como é o caso da hospitalidade (MULLINS, 2004; ISMAIL, 2004). Embora os avanços tecnológicos tenham modernizado um setor que começou há quase quatro mil anos, o fator humano, ainda hoje, é mais importante do que nunca (POWER e

BARROWS, 2004). Com esse preceito, uma organização que visa o sucesso no mercado atual deve traçar métodos eficazes para recrutar, selecionar, educar e treinar seus funcionários a fim de que os mesmos compartilhem da mesma visão empresarial.

Todavia, analisando do ponto de vista do segmento GLS2, a falta de qualificação das pessoas que atuam na hotelaria para este nicho é uma dura realidade, sentida através da falta de qualidade dos serviços prestados (CASTELLI, 2003). Não há nada mais desestimulante para um cliente homossexual do que um olhar atravessado, um comentário infeliz ou risos e piadas feitas pelas costas. (REINAUDO e BACELLAR, 2008). E partindo deste pressuposto, os melhores hotéis internacionais, ajustando-se a este segmento de 17 milhões de pessoas, somente no Brasil, (REINAUDO e BACELLAR, 2008) começam a adotar uma gestão visando à diversidade e submetem seus funcionários a treinamentos sobre a diversidade, que permite entender a importância de se apreciar essas diferenças e que ajuda os funcionários a superarem preconceitos e estereótipos e, sendo assim, garantindo que o hóspede não sinta diferença no tratamento que recebe (ISMAIL, 2004). [Grifo nosso]

² Acrônimo para “Gays, Lésbicas e Simpatizantes” que se popularizou por designar, numa única sigla, não só gays e lésbicas, mas também aqueles que, independentemente de orientação sexual, são de alguma forma solidários e abertos em relação à sua luta. (REINAUDO e BACELLAR, 2008, p. 182).

O turismo para o público GLS tem ido vem aumentando em cerca de 5% ao ano (NASCIMENTO, 2009). Sabe-se que gays e lésbicas costumam gastar 30% a mais em suas viagens do que o turista tradicional. Em 2008, uma pesquisa pioneira sobre o tema pesquisado, constatou que 92% dos homossexuais viajam e 70% dos que viajam o fazem ao menos quatro vezes ou mais ao ano. Descobriu-se também que 86% dos gays e lésbicas viajaram pelo Brasil e 33% foram ao exterior no último ano (REINAUDO, 2009). Todavia, o Brasil, hoje, torna-se palco do maior evento de orgulho GLBT³ do mundo, São Paulo (desde 2005) vem apresentando públicos recordes de paradas de orgulho GLBT, chegando a entrar no *Guinness book* pela quantidade de público. Em 2005 o número de visitantes na cidade chegou a 2,5 milhões, e a cada ano os números vêm aumentando (REINAUDO & BACELLAR, 2008), e somente em 2005 a movimentação financeira que a Parada GLBT ocasionou foi da ordem de R\$100 milhões. Nada se compara a este sucesso, nem a Fórmula 1 que recebe cerca de 40 mil visitantes ou o carnaval paulistano com seus 30 mil turistas (TREVISAN, 2005).

No entanto, mesmo com estes altos números, no Brasil, o que se vê é um pequeno avanço da consciência da diversidade e da percepção do

potencial do segmento GLS como mercado, não obstante, ainda não materializado em empreendimentos com sucesso neste segmento (TREVISAN, 2005). O mercado gay *friendly* permanece no nível mais tímido e pessoal, por falta de estudos e preparação específica para este público.

Diante do ilustrado acima, este estudo se propôs a distinguir o posicionamento sobre a diversidade e as formas como o hotel denominado *Gay Friendly* incentiva a inclusão e valorização deste segmento sendo este da cidade de São Paulo – SP.

REFERENCIAL

SETOR DE HOSPITALIDADE

A hotelaria possui algumas características que são comuns ao setor de prestação de serviços (PETROCCHI, 2002). Assim como em muitas organizações que prestam serviços, na hotelaria, o sucesso empresarial é diretamente afetado pelo tratamento que o hóspede recebe de seu grupo de recursos humanos. A imagem do estabelecimento é passada pelo colaborador, com isso, um mau tratamento resulta em uma avaliação final negativa.

Os hotéis têm necessidades similares às da maioria das indústrias, a exemplo do que ocorre com a função de controladoria. A hotelaria é uma atividade que depende de pessoas: os hotéis só conseguem ser bem-sucedidos quando põem as pessoas certas nas funções corretas. É

³ Acrônimo para “Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros”, utilizado, sobretudo, na esfera política e por incluir o maior número de pessoas na comunidade. (REINAUDO e BACELLAR, 2008, p. 182).

responsabilidade do departamento de recursos humanos achar e manter essas pessoas (ISMAIL, 2004; PETROCCHI, 2002).

Pode-se considerar que o setor de serviços apresenta sete características básicas: o consumidor participa do processo; a produção e consumo são feitos simultaneamente; a capacidade é perecível; a seleção do local é determinada pela demanda do consumidor; a mão-de-obra é intensiva; o principal produto de venda deste setor é intangível. Há uma grande dificuldade em medir o desempenho e a qualidade do serviço prestado (MULLINS, 2004; ISMAIL, 2004; CASTELLI, 2003). Com esse preceito, intuímos que o elemento humano desempenha um papel importantíssimo na conquista do sucesso.

Dando seguimento, num setor onde o sucesso depende do seu capital humano, a contratação de pessoas que servirão e prestarão os serviços de qualidade se torna fundamental. Quanto a este aspecto, Castelli (2003) expõe que as empresas prestadoras de serviço devem contratar pessoas que gostam de servir e desenvolver nelas cada vez mais o espírito de serviço, pois, isso não será meramente uma questão humanística, mas sim uma questão de estratégia comercial.

Seja um hotel econômico de serviço limitado ou um hotel de nível superior do segmento de luxo ou qualquer outra organização que presta serviços, todos têm a oportunidade de prestar serviços de qualidade. Ressalta-se que os funcionários necessitam acreditar que prestam o

melhor serviço possível, pois assim, isso será notado. Se eles não tiverem convencidos disso, também será percebido, logo, a maneira como um funcionário se comporta durante o momento do serviço contribui muito para a percepção da qualidade de serviço. Todavia, os serviços de qualidade serão aqueles que atenderão e excederão consistentemente às expectativas dos clientes, sem exageros.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, depende também da estrutura organizacional adotada, do negócio da organização, da tecnologia utilizada e de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004).

Ademais, Chiavenato (2004) alude que o desígnio da administração de recursos humanos deve visar o alcance e a realização da missão e objetivos da empresa, proporcionar uma competitividade organizacional, propiciar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis e ainda administrar bem como impulsionar a mudança dentro da organização.

Em uma organização hoteleira, não obstante como em qualquer outro tipo de empresa, será necessário entrevistar contratar e treinar seu quadro de funcionários. Chon e Sparrow (2003, p. 142) consideram responsabilidade do setor de recursos humanos hoteleiro: “gerenciar o programa de benefícios do hotel e a monitorar a obediência às leis relacionadas à oferta de oportunidades iguais de contratação e promoção”.

Além disso, Mullins (2004) ressalta que até mesmo os estabelecimentos de menor porte terão a necessidade de recrutar, treinar, motivar e remunerar seu quadro funcional, é uma obrigação que independe do tamanho da organização, será sempre necessário cumprir as leis trabalhistas. A função de pessoal deve ser realizada mesmo quando uma unidade é aparentemente pequena para justificá-la, ou ainda quando escolhe não instalar um departamento de pessoal.

Faz-se importante lembrar que atualmente, os hotéis que podem atrair, treinar, motivar e manter seus funcionários terão uma vantagem competitiva. Com a expansão do mercado de trabalho, reter funcionários talentosos será um desafio. O papel dos gerentes de recursos humanos, hoje, tornar-se-á crítico, e todas as empresas de hospitalidade terão que desenvolver programas de recrutamentos inovadores, seleção será cada vez mais impactante nos resultados da empresa, treinamento será indispensável e será a chave para o sucesso, será necessário dar maior

importância ao fato de que todos os funcionários afetam a experiência de serviço do hóspede (RUTHERFORD, 2004).

Em outras palavras, para que um departamento de recursos humanos seja eficiente em lidar com as questões relacionadas com contratação, treinamento e retenção de pessoal, a empresa, em sua visão estratégica, deve ter uma dedicação constante e real no comprometimento com os recursos humanos. Aqueles que de fato competem (mesmo nos tempos mais difíceis) são aqueles que têm um comprometimento sólido e constante em recrutar, contratar, treinar e reter pessoal da mais alta qualidade.

TREINAMENTO

O treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas por desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e no fortalecimento das competências pessoais, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implementação de estratégias. É de reconhecimento geral que o treinamento pode levar a enormes benefícios potenciais, tanto para o colaborador quanto para a organização. O treinamento é um dos mais importantes motivadores. É um elemento fundamental para a capacitação, para o entusiasmo, para a satisfação com o trabalho, e principalmente para o comprometimento da equipe, além de propiciar uma prestação de serviços eficiente, pode proporcionar uma

relação positiva com os clientes e um melhor desempenho econômico.

Quanto ao sentido usado na administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, não obstante, o desenvolvimento de habilidades (CHIAVENATO, 2006).

Os cursos de treinamento são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico, como a operação de uma máquina garantindo que um número suficiente de empregados sejam técnica e socialmente competentes, capazes de progredir em suas carreiras (MULLINS, 2004; CHIAVENATO, 2006). O objetivo do treinamento é aumentar o conhecimento e as habilidades, desenvolvendo atitudes. Um aspecto indispensável do treinamento é o seu relacionamento no desempenho das tarefas e ao impacto na qualidade da prestação de serviços (MULLINS, 2004). Faz-se importante salientar que todo processo de educação e treinamento deve vislumbrar perspectivas de crescimento pessoal e profissional das pessoas. Afinal a auto-realização é uma das necessidades inerentes de todo o ser humano (CASTELLI, 2003).

O que vemos atualmente, na maioria das organizações, é que o treinamento tipicamente ocorre com uma alocação de verbas que sobram. Os fundos destinados ao treinamento aumentam ou diminuem de acordo com o quão bom é o desempenho financeiro da empresa. O nível de

financiamento não depende de algum objetivo específico do departamento de treinamento, e sim, infelizmente, do montante de recursos que a alta administração acha que pode gastar (ALBRECHT, 1992).

Por conseguinte, especialistas de administração, como Powers e Barrows (2004) identificam um procedimento de quatro etapas como a melhor forma de implantar um treinamento rápido, eficaz e de qualidade:

1) Diga: explicar a tarefa ao trabalhador. Incluir por que ela deve ser feita e por que deve ser feita de determinada forma.

2) Mostre: demonstrar a tarefa, com explicações à medida de seu progresso. Continuar demonstrando até o trabalhador estar preparado para executá-la por conta própria.

3) Deixe fazer: deixar o trabalhador executar a tarefa lentamente e fazer as perguntas necessárias. O instrutor não deverá ficar confortável até o aprendiz desempenhar independentemente a tarefa.

4) Acompanhe: uma vez que o novo funcionário atingir proficiência suficiente para estar em condições de trabalhar independentemente, deve receber supervisão direta para assegurar que subterfúgios ou maus hábitos não afetem gradualmente seu desempenho.

Não obstante, o método mais adotado de treinamento no setor da hospitalidade é colocar um novo funcionário junto a um colega experiente. Infelizmente, este colega que servirá de exemplo ao novo

colaborador é escolhido de formada aleatória. Um novo funcionário é designado a trabalhar com qualquer colega experiente que esteja disponível. Todavia, vícios, maus exemplos, falta de postura etc. podem ser passadas a este novo colaborador. Por isto é indicado que o treinador seja um especialista em treinamento ou com um gerente em vez de um outro funcionário, sendo assim, evita-se que informações e posturas inadequadas sirvam de exemplo (POWERS e BARROWS, 2004).

Nessa compreensão, Mullins (2004) elucida que o objetivo final do treinamento é aumentar a eficácia organizacional e seu desempenho produtivo e econômico, permitindo que a empresa enfrente em boas condições de competitividade para com os desafios futuros.

Logo, o treinamento terá sido bem-sucedido se “a maioria dos funcionários tomarem a iniciativa de comportamento que coloca o cliente em primeiro lugar e a se dedicar a satisfazer o cliente em lugar de simplesmente cumprir uma tarefa” (ALBRECHT, 1992, p.198).

Nessa compreensão, o treinamento é, hoje, sem dúvidas um elemento fundamental da gestão da hospitalidade. Todavia, é necessário ter compreensão que o treinamento nunca para. Quando um novo funcionário entra em uma organização, a administração pode cuidar de seu processo de aprendizagem ou deixá-lo por contado ambiente. A decisão melhor indicada é que ele deva ser treinado, pois, o bom-senso favorece

claramente a um esforço de treinamento planejado e controlado pela administração, maximizando assim uma melhor qualificação.

METODOLOGIA

As características da pesquisa foram baseadas nos objetivos da mesma, sendo assim determinantes do seu tipo e do seu método.

Com o propósito de obter dados mais consistentes para a pesquisa, optou-se utilizar a pesquisa qualitativa como base, pois a “abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 1999, p. 79).

Não obstante, levou-se em consideração a característica da pesquisa qualitativa de ser uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e peculiaridades situacionais em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999; LAKATOS e MARCONI, 2005).

Todavia, baseia-se ainda na especificação de Malhotra (2006, p. 155) de pesquisa qualitativa, que é a “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Quanto ao método, o adotado é o Estudo de Caso comparativo. Estudo de Caso que, por definição de Yin (2005), é a investigação empírica que investiga

um fenômeno contemporâneo de seu contexto da vida real, permitindo assim, que se preservem as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. E comparativo, pois, segundo Lakatos e Marconi (2005) é o método que salienta, semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para melhor compreensão do comportamento humano, este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências.

Quanto ao universo da pesquisa, tomou-se por base no que Richardson (1999) considera sendo o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, os alunos matriculados em uma mesma universidade, toda a produção de refrigeradores de uma fábrica, todos os cachorros de determinada raça em certo setor de uma cidade etc.

E cientes da dificuldade da realização da pesquisa no todo, devido a sua grandeza, optou-se então pela amostragem não probabilística intencional, que caracterizada por Richardson (1999, p. 161) é aquela que tem os "elementos que formam a amostra relacionando-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador". Neste sentido, selecionou-se dois hotéis, sendo um deles de bandeira *Gay Friendly* e outro não.

Dessa forma, pode-se dizer que no caso específico desta pesquisa, a população será assim considerada:

- Elemento da pesquisa: Homens ou mulheres;
- Unidade amostral: Um(a) gestor(a) de cada organização;
- Abrangência: São Paulo, Capital;
- Período de tempo: setembro de 2010.

Para coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista, pois, segundo Richardson (1999) é a melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos.

E em pesquisa de campo, pois é utilizada com o objetivo de conseguir "informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queria comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles" (LAKATOS e MARCONI, 2005, p. 188).

Ademais, utilizou-se o questionário como método extra para coleta de dados, que conforme Malhotra (2001, p. 274), "é um conjunto formal de perguntas, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados". Esta foi aplicada devido ao tempo hábil que teve-se na cidade de São Paulo, que perdurou por três dias, porém se mostrou um período insuficiente para a captação de apoio e participação por parte de uma organização que

representasse uma empresa hoteleira de perfil convencional.

Assim sendo em um primeiro momento a entrevista foi aplicada no hotel de perfil *Gay Friendly* que auxiliou a abertura e aceitação do projeto na cidade bem como sua divulgação, e após o tempo em campo a comunicação e término de pesquisa foi feita a partir de questionários encaminhados por correio eletrônico.

Os questionários aplicados aos gestores de cada hotel foram idênticos a fim de salientar possíveis divergências e semelhanças nas respostas fornecidas. Este método se mostrou o mais adequado pelo possível fornecimento da noção real da visão de cada hotel e sua posição a questões relacionadas com o público *Gay Friendly*.

A análise aplicada nos dados coletados foi a análise de conteúdo, que, como o nome diz, possibilitou a comparação entre referencial confrontado com os dados encontrado na pesquisa.

RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo geral distinguir o posicionamento sobre a diversidade e as formas como incentiva a inclusão desta minoria em hotel de bandeira *Gay Friendly* e hotel convencional, tendo uma abordagem descritiva conclusiva, utilizando-se da análise comparativa.

Este teve caráter descritivo e conclusivo, e constituiu na aplicação de um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas para

um gestor representante de hotel *Gay Friendly* e um gestor representante de hotel convencional.

Todavia, se faz necessário elucidar os hotéis bem como os gestores que participaram da pesquisa, levando em consideração o posicionamento do sigilo de informações propostos por Yin (2001), adotar-se-á então a sigla **H01** para a organização hoteleira que adotou a bandeira *Gay Friendly* e **H02** para a organização hoteleira que não fez esta adoção até o presente momento.

A organização hoteleira a ser estudada **H01** abriu suas portas no mercado brasileiro no ano de 1971, formando a nova identidade da hotelaria nacional, um hotel de rede internacional que devido a este, trouxa para o país modernidade, padrões de qualidades e prestações de serviço de gabarito internacional.

Passou por uma transferência de endereço oriundo esta a transformação natural da megalópole passando para um novo local onde melhor se adaptava, esta se datou em meados do ano de 2002.

O empreendimento conta com quatrocentos e oitenta e sete unidades habitacionais, e recebe suporte de quatro restaurantes, dois deles sendo de cozinha internacional. A sua área de eventos totaliza quatro salas com capacidade total de três mil pessoas.

Pioneira na inovação fez-se aparecer ao implantar na sua cartilha de serviços voltados para o lazer, uma série de atividades e opções que fugiam da mesmice de academia e piscina, disponibilizando aos seus

clientes além dos itens acima citados, aulas de ginástica, *spinning*, yoga, saunas, jacuzzi, profissionais que trabalham relaxamento, spas e um resto-bar para os mais esportistas, com um cardápio de bebidas isotônicas e suplementos.

Atualmente conta com mais de sessenta colaboradores, recebendo o título de empresa de grande porte. E até hoje é exemplo de excelência em hotelaria e hospitalidade.

O hotel denominado **H02** iniciou as suas atividades hoteleiras em meados de setembro de 1997. Hoje conta com 444 unidades habitacionais, sua arquitetura moderna para a época foi reconhecida com o prêmio Master de Arquitetura. Dentro de suas instalações encontram-se um teatro com capacidade para 462 pessoas, um restaurante internacional, um bar inovador com pista de dança e *cigar room*. e hoje emprega mais de 400 funcionários, é reconhecido pela excelência em atendimento luxo em 5 estrelas.

Ambas as entrevistadas são do sexo feminino, estão na faixa de 25 a 32 anos e exercem cargos gerenciais nas organizações, sendo a representante do hotel **H01** gerente de recursos humanos e do hotel **H02**, gerente de pessoal assim denominadas.

A partir de agora analisar-se-á de forma comparativa as respostas fornecidas pelas pesquisadas:

Referente às questões Q1-01, Q1-02, Q1-03 e Q1-04 que abordam os temas de análise de cargos, recrutamento e seleção de pessoal

associados à aceitação do público GLBT, ambas as organizações afirmam que esta não é uma informação divulgável no processo de recrutamento, bem como, não é uma questão eliminatória. Utilizam da mesma fonte de buscas por candidatos ao momento que buscam as informações em bancos de dados de agências virtuais, que conforme sinalizado no referencial é uma forma prática e dinâmica de atrair candidatos qualificados e ao mesmo tempo uma forma de desestimular os não qualificados como, por exemplo, as características físicas, experiência, personalidade bem como o temperamento (BOHLANDER, 2005; MULLINS, 2004; TANKE, 2004).

Assemelham-se no instante em que priorizam as indicações fornecidas pelos seus colaboradores, investindo em entrevistas diretas com estes indicados, as mesmas afirmam que este método, atualmente, é mais válido, pois possibilita um contato mais intimista com o candidato. São compreensíveis estas posições das entrevistadas se nos apoiarmos no que Powers e Barrows (2004) destacam como qualidade em prestação de serviços, onde o sucesso da organização está diretamente relacionado ao desempenho que seu colaborador demonstra. Porém, ainda resgatando um comentário importante de Mullins (2004), o método de entrevista deve ser cuidadosamente aplicado, pois abre margem para o efeito *halo*, onde há probabilidade de distorções e erros perceptivos.

Uma divergência é notada na questão Q1-04 – “Utilizam alguma dinâmica de grupo que envolva diversidade sexual?” na qual o hotel **H01** afirma que em uma dinâmica de grupo para a vaga disponível no setor de eventos, uma foto com casal de homens e uma criança foi apresentada como cliente em foco e nisto os candidatos necessitavam criar um discurso de venda especialmente para estes clientes, “Usamos este método algumas vezes, sempre tivemos respostas positivas, uma vez que todos os participantes estavam interessados na vaga e queriam acima de tudo mostrar identidade similar a da nossa organização” (Gerente de Recursos Humanos **H01**). Esta sistemática é indicada como fundamental para a valorização e aumento da qualidade para a segmentação de mercado, como elucida Reinaudo e Bacellar (2008).

Num segundo momento, referente às questões Q2-01, Q2-02, Q2-03 e Q2-04 que explanam o tema treinamento, os hotéis **H01** e **H02** mostram semelhança no processo de treinamento de seu novo colaborador ao inseri-lo no ambiente de trabalho e utilizar o método de apadrinhamento onde um colaborador mais experiente serve de tutor para o novo, este método segundo as entrevistadas são mais ágeis e possibilitam que o novo colaborador se familiarize com seu novo ambiente de trabalho, “Dentro da realidade econômica e de possibilidade de investimentos no setor pessoal, adotamos a que mostra mais resultados a curto tempo, com menos investimento, e o método se mostra adequado, pois a

cultura da empresa está no modo de trabalho do funcionário mais antigo e que passa toda esta cultura ao novo” (palavras da Gestora de Pessoal **H02**). Realmente este método adotado em ambos os hotéis se tornar o mais apropriado pela sua rapidez e agilidade em inserir seu novo colaborador ao trabalho não deixando-o longe de suas tarefas por um determinado período e com isso sobrecarregando sua equipe. Este vem ao encontro das afirmações de Powers e Barrows (2004) onde afirmam que “dizer, mostrar, deixar fazer e acompanhar” é a melhor forma de implantar um treinamento de qualidade, rápido e eficaz.

Nota-se mais uma diferença entre os hotéis em relação a questão Q2-02 – “Há algum treinamento que vise a diversidade sexual?” onde o hotel **H01** revelou que em 2005 no período pós parada gay, o hotel circulou notícias referentes aos impactos positivos e negativos sobre este evento. E, de acordo com o hotel **H02**, este treinamento específico é bastante interessante para os empreendimentos da capital devido a este evento. Esta ação por parte da organização validou o que Chiavenato (2006) defende como deveres do empregador de não somente treinar, mas sim educar seus colaboradores. Neste ato, o empregador abriu espaço para a quebra do preconceito e sim ao debate do tema sobre respeito e valorização deste público, multiplicando informações do segmento que há tempo vem apresentando seu potencial ao mercado turístico (CASTELLI, 2003). “Por mais das dificuldades em aplicar

estas informações ao nosso quadro de colaboradores, uma vez que são mentes diferentes e idades diferentes, a abertura para o novo tema foi bem visível, raro caso tivemos alguma pequena dispersão na temática mas natural do ser humano para com o novo, finalizamos o treinamento como positivo sim” (Gerente de Recursos Humanos **H01**).

Ambos os hotéis se vêem como educadores, elucidando que como empregadores, multiplicam seus valores e princípios organizacionais, formando e aperfeiçoamento o caráter e a índole de seus colaboradores.

A sistemática de penitências e advertências é semelhante nos dois hotéis, apoiadas na lei federal da justiça do trabalho, são regulamentadas por três advertências orais, após, três advertências escritas e em último caso o desligamento do colaborador.

A respeito das questões finais Q3-01 e Q3-02 que abordam os valores do hotel, ambos se mostram comprometidos com a excelência de suas prestações de serviços, fornecendo notoriedade de sua imagem para a cidade-capital. Saliemos a resposta do hotel **H02** que aponta sua visão em longo prazo a atingir seus objetivos para o período da copa de 2014.

E por fim, relacionado à questão Q3-02 “O que vocês qualificam como o diferencial do Hotel?”, o hotel **H02** ressaltou que seu diferencial é o alto investimento em sustentabilidade, que as alternativas ambientais para

proteção do meio ambiente vêm agradando muito os seus clientes, e que, conseqüentemente impacta positivamente na valorização do patrimônio e de sua marca. Em contrapartida o hotel **H01** aponta como seu maior diferencial a valorização do seu cliente externo como fonte de trabalho por isso é seu item essencial, porém dão ênfase no seu cliente interno por estes representarem a organização e oriundos a este motivo devem ser tratados com todo o respeito e a valorização para que estas sejam passadas na prestação de serviço. Igualmente, fazendo uma releitura dos preceitos básicos para o sucesso de empreendimentos hoteleiros e de prestações de serviços ditados por Castelli (2003) e Ismail (2004) onde apontam que o sucesso na hotelaria depende das pessoas, ou seja, os hotéis só conseguem ser bem-sucedidos quando põem as pessoas certas nas funções corretas, e é dever do empreendimento localizá-los e contratá-los. Ademais, é concordante se analisarmos o que Mullins (2006) bem como Chon e Sparrow (2003) definem como ingrediente essencial do sucesso das organizações, o conhecimento da imagem da organização para o mercado e seus valores bem definidos e divulgados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo distinguir o posicionamento sobre a diversidade e as formas como incentiva a inclusão desta minoria em hotel de bandeira Gay *Friendly*

Após a apresentação dos resultados, conclui-se que é notável uma sensível diferença nos padrões adotados na área de gestão de pessoas em hotel de bandeira Gay Friendly. Esta é percebida diante da introdução sutil do assunto homossexualismo para dentro da organização, e assim, abrindo espaço para debate sobre o assunto com seus colaboradores, auxiliando-os a quebrar seus paradigmas e preconceitos, e possibilitar a estes o entendimento e percepção do potencial turístico deste novo segmento.

Estes aspectos vão de acordo e assim afirmam o que Castelli (2003) e Reinaudo e Bacellar (2008) apontam como as principais dificuldades que os empreendimentos hoteleiros encontram ao atender esta específica demanda. Outros autores também compartilham da mesma opinião a esta. Mullins (2004) destaca que qualquer organização que tem a pretensão de servir com qualidade e excelência deve primeiramente adotar um visão de gestão inteligente e atual, identificando seu cliente e fazendo que seus colaboradores passem por uma série de treinamentos constantes que lhe ensinem e lhe orientem a obter a percepção de qualidade na prestação de serviços. Com isto garante que o cliente ou no caso, hóspede, não sinta diferença no tratamento que recebe.

Quanto a este aspecto, é notório o quão essencial se faz os empreendimentos aplicarem uma gestão coerente com o segmento no

qual esta disposto a atender. Pois agindo assim minimizam consideravelmente o índice de insatisfação dos seus clientes e possíveis problemas.

Outra variável mencionada pelas gestoras, e que obteve variabilidade nas respostas, também estando presente nas sugestões do questionário, consideravelmente relevante nessas considerações finais por apresentar ligação com os resultados encontrados, foi o treinamento. As gestoras mostraram divergências nas suas respostas, e evidenciaram semelhança na percepção da necessidade que se faz para empresas do ramo hoteleiro e turístico, principalmente em cidades que são sede de grandes eventos voltados ao segmento homossexual e transexuais ou que atrativas por sua natureza a este público, de implantar um treinamento que não somente aborde o tema proposto, mas que abra caminho para discussão sobre a pauta, e que possibilite a abertura deste canal de diálogo.

Como compreendido por Powers e Barrows (2004), o treinamento e o retreinamento podem ser a chave para manter a qualidade dos produtos e serviços. Este tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas por simplesmente desempenhar o papel fundamental do desenvolvimento e no fortalecimento das competências pessoais. Nessa compreensão, o treinamento é um elemento fundamental para a capacitação, para o entusiasmo, para a satisfação do trabalho e principalmente para o comprometimento da equipe, e com

isto propiciando uma prestação de serviço eficiente, proporcionando uma relação positiva com os clientes e ainda um melhor desempenho econômico.

Doravante, a pesquisa em particular se mostrou positividade por conta da identificação da diferença, pequena, porém existente, nos padrões de gestão de pessoas entre os hotéis pesquisados, abrindo-se assim um leque de oportunidades de estudos e projetos. Assim, o que fica como questionamento é se os hotéis abrirem um canal para discussão sobre este tema, de forma séria e educativa, não restrito somente por papel de hotéis com bandeira Gay Friendly ou hotéis específicos para o público GLS, mas sim por todos abertamente, este teriam maiores chances de obter sucesso com este segmento.

Ressalta-se que este estudo permitiu apenas a coligir um resultado conclusivo com base de estudo apenas dois hotéis da cidade de São Paulo. Com isto, este trabalho possibilita compreender que o assunto abordado, em virtude de sua complexidade, não é esgotável e única. Limitada apenas por um foco de estudo, deve-se levar em consideração a possível não igualdade de resultados em outras localidades, como Florianópolis, cidade conhecida pelo público GLS por sua natureza e sua hospitalidade ou até mesmo em outros empreendimentos paulistanos.

Por conseguinte, sugere-se uma continuação deste estudo em outras localidades, que tenham características diversas no seu

produto e atrativo turístico, não sendo especificamente uma cidade que recebe este público por conta de eventos e congressos, mas sim por sua natureza, ou sua cultura.

E como dito anteriormente, este estudo possibilitou a abertura de um leque de assuntos e temas que devem ainda ser abordados e pesquisados, não somente de gestão e treinamento vive o sucesso de um empreendimento, é necessário que seja percebida a gama de itens que necessitam ser trabalhadas para que assim auxiliem a chegada ao sucesso.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Traduzido por Antonio Zoratto Sanvicente. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BARBOSA, Maria de Lourdes de A; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. **A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento da cultura de serviços:** criando vantagens competitivas na empresa de hospitalidade. [S.l.]: Turismo: Visão e Ação, 2003. 5v.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** Traduzido por Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BONFIM, Izac. **Enfim, o turismo glbt começa a desabrochar.** Disponível em: <
<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=1620> > Acesso em: 13 set. 2009.

CANDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera. **Gestão de hotéis** - técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 1v.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** 9ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHON, K. S. **Hospitalidade:** conceitos e aplicações. Traduzido por Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CUNHA, Lilian. **O poderoso mercado gay.** Disponível em: <
<http://www.terra.c->

om.br/istoedinheiro/457/negocios/poderoso_mercado_gay.htm > Acesso em: 13 set. 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2ª ed. Traduzido por Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade:** fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo. São Paulo: Roca, 2002.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** elaboração e formatação. Explicação das normas ABNT. 14ª ed. Porto Alegre: s.n., 2007.

GUERRIER, Ivonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes:** uma perspectiva internacional. São Paulo: Futura, 2000.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem:** Front Office e governança. Traduzido por Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Traduzido por Laura Bocco. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao

estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MENAI, Tania. **A publicidade sai do armário.** Disponível em: < http://www.tania-menai.com/folio/2006/08/a_publicidade_e_s.html > Acesso em: 13 set. 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** Traduzido por Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NUNAN, Adriana. **A homossexualidade em questão.** Disponível em: < http://www.adriananunan.com/midia_071.htm > Acesso em: 13 set. 2009.

OLIVEIRA, Luciano Amaral. **Turismo para gays e lésbicas: uma viagem reflexiva.** São Paulo: Roca, 2002.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2002.

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

REINAUDO, Franco; BACELLAR, Laura. **O mercado GLS: como obter sucesso com o segmento de maior potencial da atualidade.** São Paulo: Idéia & Ação, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENZWEIG, Phil. **The halo effect...** and the eight other business delusions that deceive managers. New York: Simon & Schuster, 2007.

RUTHERFORD, Denney G. **Hotel: gerenciamento e operações.** 2ª ed. São Paulo: Roca, 2004.

SAMPAIO, Sônia Cláudia de Carvalho. **A importância da formação dos recursos humanos no turismo.** Minho: Universidade do Minho, 2004. Dissertação [S.I.], 2004.

SUGIYAMA, Maristela de Souza G. **Diversidade, turismo e a parada gay de São Paulo.** São Paulo: SENAC-SP, 2008. Artigo científico, Faculdade de Turismo, Centro Universitário SENAC-SP, 2008.

SALANI, Fabíola. **Nem tão assumidos.** Disponível em: < http://viajeaquia.abril.com.br/vt/materias/vt_materia_281262.shtml > Acesso em: 13 set. 2009.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** Trazido por Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VIEIRA, Cristiana. **Turismo livre de constrangimentos: vistos como uma fonte de renda em potencial, homossexuais começam a receber tratamento especial no mercado de viagens.** Disponível em: < <http://www.etur.com.br/conteudocom> >

pleto.asp?IDConte-udo=6911 >

Acesso em: 13 set. 2009.

VIEIRA, Adriane; LIMA, Cássia H. Pereira; PEREIRA, Gilberto B. **Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e seleção em hospedagem.** Belo Horizonte: FEAD, 2005. Artigo científico (Faculdade de Estudos Administrativos), FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Traduzido por Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.