

## Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria

### *Developing multi-task skills in the hotel industry*

**Grazielle Fraga Reis<sup>1</sup>**

**Alejandro Gutierrez<sup>2</sup>**

#### Resumo

*O presente artigo busca compreender a importância do desenvolvimento das competências multifuncionais para a hotelaria. Tais competências, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, irão compor o profissional para as necessidades dos hotéis de forma a desenvolver uma polivalência de funções.*

*Existem alguns fatores que irão influenciar no desenvolvimento das competências de cada colaborador, como o porte, a ocupação e a sazonalidade do hotel, e que, por sua vez, serão influenciados também pela cultura predominante na organização. Com base no estudo, foram identificados quatro perfis de profissionais relacionados com a ocupação e o padrão do hotel: multipolivalentes, multiplicadores, multiespecialistas e multifuncionais, que são melhores explicados no presente artigo.*

*Assim, busca-se compreender como a gestão por competências pode ser útil para orientar no desenvolvimento das competências multifuncionais, bem como no fortalecimento da cultura interna de um hotel, relacionando-se ocupação e padrão.*

**Palavras-chave:** competências, profissional, multifuncionalidade, sazonalidade, hotel, funcionários, colaboradores

#### Abstract

*The following research is based on the importance of developing multi-task skills while working in the hotel industry. We also conducted a study to identify the perfil of the different hotel employee based on the occupation, demand and category of the hotel.*

*The employee should have knowledge in his area, skills and attitude in order to better suit the hotel he is working in. There are some factors that may influence the development of these skills as size of the hotel, kind of work done inside of the hotel, location of the hotel, category and cultural different areas. We identified four kind of personalities of hotel workers;*

<sup>1</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Vila Velha, Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e Gestão em Hotelaria pela Fundação Getúlio Vargas, Gestora e Administradora de hotel, Diretora da ABIH-ES, contato: [grazielle@cphotel.com.br](mailto:grazielle@cphotel.com.br), Endereço: Av. Champagnat, 213 Praia da Costa, Vila Velha-ES, cep: 29100-010

<sup>2</sup> Graduado em Administração Hoteleira pelo CENFOTUR (Centro de Formação em Turismo) de Lima, Perú e Pós Graduado Pela UFES/SENAC em Administração Hoteleira, Atuou em hotelaria na França, Inglaterra, Argentina, Peru e Brasil trabalhando. Experiência acadêmica por duas vezes nos EUA na Cornell University. Contato: [vix1013757@terra.com.br](mailto:vix1013757@terra.com.br), Endereço é Rua Constante Sodré 1053, 402 A Praia do Canto Vitoria ES CEP 29055-420

*the super flexible, the multiplier, the multi specialist and the multi-task; we will explain more about each one of them on this article.*

*Our goal is to understand how the management based on competencies can be useful on developing multi-task skills while helping the hotel itself to become stronger based on its cultural basis and work environment, relating occupation and quality of the hotel.*

**Key-words:** competencies, professional, demand, multi-task skills, super flexible, hotel, workers, helpers

---

## 1. Introdução

Atualmente, o setor de serviços é o que mais tem crescido em todo o mundo, em especial na área de turismo, a qual inclui hotéis, pousadas e *resorst*. Segundo a Embratur (*Boletim de Informações Turísticas*, 2007), as divisas, no País, introduzidas pelo turismo, têm aumentado consideravelmente, visto que a receita de 2006 foi 116,02% maior do que a de 2002, ocupando o terceiro lugar no *ranking* das exportações brasileiras nesse ano.

Uma das características do setor de serviços é a intangibilidade do produto oferecido, ou seja, os atributos a que ele se refere estão muito mais ligados aos benefícios oferecidos ao cliente do que aos atributos físicos. A hotelaria é uma “indústria” de bens de serviços, e “como qualquer indústria, possui suas características próprias de organização e sua finalidade principal é fornecimento de hospedagem, alimentação e segurança, e outros serviços na atividade de receber bem” (*Boletim Técnico SEBRAE*, 2001, p.1). Fatores como instalação ou demais características físicas do local fazem parte do contexto da estrutura que o hotel oferece, porém a diferença estará no serviço oferecido ao cliente. Assim, para que o cliente sinta os benefícios oferecidos pelo hotel, é necessário que todos, na empresa, tenham noção da importância de um bom atendimento para a conquista do cliente e a sobrevivência do hotel no mercado.

Dessa forma, nesse contexto, o grande diferencial de uma empresa hoteleira está na maneira como as pessoas se comportam na execução do trabalho e na resolução de situações para com os clientes. Segundo Berry (1996), a qualidade do serviço cria um bom relacionamento com clientes, funcionários e demais interessados no negócio. “As empresas excelentes aumentam esses relacionamentos reciprocamente em benefícios” (BERRY, 1996, p. 271).

Diante dessa necessidade, inerente à área de hotelaria, de conquista e manutenção dos clientes, a maneira de as pessoas trabalharem, nas empresas e nos hotéis, é de grande importância e precisa acompanhar as mudanças demandadas pelos clientes e pelo mercado, sendo o desenvolvimento das competências multifuncionais, por meio dos colaboradores dos hotéis, na execução dos trabalhos, vital para o bom desenvolvimento do hotel e para a garantia de sua continuidade no mercado. Segundo Castelli (2001, p. 36), “a demanda é humana, e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano”, sendo assim importante a execução pelos colaboradores de um serviço eficiente e eficaz aos clientes.

Em um hotel, dependendo do padrão e da taxa de ocupação, os colaboradores podem desenvolver funções mais específicas ou multifuncionais e ter maior amplitude de suas funções, estando relacionada com as características do hotel a responsabilidade que cada colaborador desempenha internamente, que, além disso, é influenciada diretamente pela cultura de gestão interna.

Sabemos que o anseio de todo gerente de um hotel é que os colaboradores estejam capacitados a atuar de forma flexível, numa larga abrangência de atividades, ou seja, utilizando-se de competências multifuncionais em processos de trabalho na hotelaria.

Para reforçar esse anseio dos gerentes gerais dos meios de hospedagem, Drucker (2002) adverte que os funcionários mais dedicados são voluntários, pois lhes é dada a oportunidade de fazer algo por suas próprias vidas. As empresas precisam compreender os objetivos para dar significado ao trabalho e, assim, atrair, motivar e reter funcionários de peso.

Diante dessa demanda, pretende-se entender como os colaboradores desempenham as competências que lhes permitem ser multifuncionais na área de hotelaria, bem como a maneira pela qual os hotéis trabalham no sentido de desenvolvê-las. Assim, tem-se o objetivo de encontrar caminhos que possam ser úteis aos hoteleiros e gerentes de hotéis que buscam o desenvolvimento das competências multifuncionais.

O objetivo não é esgotar o assunto, até mesmo porque é bem amplo e merece uma especial atenção da área, mas busca-se compreender melhor como a hotelaria pode expandir competências tão importantes para a sua operação.

---

## **2. Metodologia de estudo**

Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico para encontrar os melhores artigos e livros sobre o assunto — “Desenvolvimento de competências, multifuncionalidade e interesses na hotelaria” —, realizando-se, assim, uma revisão da literatura da área para obter um embasamento teórico ao estudo.

Dividiu-se o trabalho em três etapas para melhor estruturar-se e compreender a importância das competências multifuncionais para a hotelaria: a primeira focada no entendimento da importância das competências e da multifuncionalidade; a segunda voltada para a área de hotelaria; e a terceira dedicada à análise real, no campo da hotelaria, com base nas pesquisas realizadas.

Elaborou-se uma pesquisa entre profissionais da área — gerentes, diretores e consultores —, pertencentes a redes de hotéis ou hotéis independentes da grande Vitória, do padrão luxo ao econômico, com o objetivo de identificar a quantidade de cargos que cada um possui, bem como a amplitude desses cargos no desenvolvimento da multifuncionalidade pela quantidade de funções que cada cargo exige.

Para serem obtidas as informações necessárias à pesquisa, elaborou-se um questionário estruturado para os gestores dos hotéis, do qual se conseguiu um retorno de 30% (trinta por cento) dos trabalhos enviados.

Foi utilizado o método indutivo; com base nos dados coletados de uma amostra, foi realizada uma inferência aos demais hotéis.

Os dados disponíveis foram mensurados e tabulados conforme as informações existentes, e, por meio dessa quantificação, em que se utilizou o método estatístico para a mensuração e análise das informações, geraram-se gráficos e tabelas para futuros estudos.

Após a pesquisa e a tabulação dos dados, fez-se uma análise comparativa entre o que foi estudado sobre o tema em questão e a real situação dos hotéis pesquisados. Também foram utilizados dados estatísticos do IBGE para instruir o trabalho. Além disso, como referência deste estudo, serviram a vasta experiência e o conhecimento de dois integrantes do grupo nas áreas de operação e de consultoria, importantes para a fundamentação teórica e prática das conclusões.

### 3. Fundamentos teóricos

#### 3.1 Competências

O que vem a ser competência? Hoje muito se fala sobre o desenvolvimento de competências entre os colaboradores de uma empresa. Nas organizações e empresas, a palavra competência está relacionada com a pessoa, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes e as tarefas a serem executadas. Na *Norma do Instituto de Hospitalidade* (2002, p. 4), define-se competência como: “Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.”

Segundo Oliveira (2006), a noção de competência está associada ao desempenho profissional, que exige do colaborador não somente saber fazer bem as suas atividades como ser um bom profissional. Assim, chega-se ao questionamento de que, para ser competente, é preciso tornar-se competente. Segundo o mesmo autor, as competências podem ser divididas em competências essenciais e competências funcionais. As competências essenciais orientam como desempenhar funções e como ser “profissional”; e as competências funcionais, o conjunto de habilidades e conhecimentos do colaborador.

Mantendo a mesma linha de pensamento, Leme (2005) explica que os “Pilares das competências” melhor traduzem a definição para a competência: o conjunto do **CHA** — **C**onhecimento, **H**abilidade e **A**ttitude. Para o autor, o Conhecimento é o saber, é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida; a Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utiliza os conhecimentos no dia-a-dia; a Atitude é o que leva as pessoas a exercitarem as suas habilidades de um determinado conhecimento, isto é, o querer fazer.

O quadro a seguir discrimina o resumo do CHA:

*Quadro 1*

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	Competência técnica
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências*, p. 18.

Assim, pode-se afirmar que o “Saber” e o “Saber fazer” são as competências técnicas que podem ser ensinadas, enquanto o “Querer fazer” são as competências comportamentais que

compõem o desenvolvimento das Competências multifuncionais tão importantes para a hotelaria.

### 3.2 Desenvolvimento da multifuncionalidade

A multifuncionalidade é a capacidade de os colaboradores exercerem as atividades de forma ampla, abrangendo uma diversidade de tarefas. Para tanto, é preciso desenvolver um conjunto de competências que possibilitem ao profissional atuar de maneira polivalente.

Segundo a *Norma do Instituto de Hospitalidade*, a polivalência é a capacidade de o profissional exercer atribuições que extrapolam os limites de sua ocupação específica.

O conceito de variedade na tarefa é ampliado para o de multifuncionalidade e, segundo Cardoso (2002), também pode ser compreendido pela polivalência na execução das atividades de um colaborador.

O mercado de trabalho moderno está exigindo profissionais com várias habilidades, os quais são chamados também de multiespecialistas, ou seja, profissionais que possuem uma ou mais formações específicas, mas que apresentam também noções genéricas sobre outros assuntos. Cardoso (2002, p. 4) ilustra essa nova realidade com o exemplo abaixo:

*é o caso do check-in das empresas aéreas. A mesma funcionária que faz a recepção dos passageiros (tendo assim que possuir habilidades de atendimento e recepção e certamente dominar outros idiomas e informática) recolhe os bilhetes de embarque na porta da aeronave e direciona os passageiros (demonstrando conhecimento dos serviços de comissária de bordo) e retorna para um novo check-in, ou seja, não só executa outras tarefas como realiza o trabalho de outras pessoas, condição indispensável em tempos de estruturas enxutas. Uma frase do consultor Jan Carlzon ilustra bem a situação “o importante não é ser 1.000% melhor em uma coisa e sim ser 1% melhor em 1.000 coisas”.*

Segundo Oliveira (2006), MULTIFUNCIONALIDADE, por definição, é uma ATIVIDADE que envolve três tipos de natureza da TAREFA:

**Padronização:** Divisão do trabalho em tarefas progressivamente menores, permitindo um absoluto domínio de sua realização, graças ao alto grau de repetição. As tarefas padronizadas podem ser desempenhadas por máquinas, por causa da enorme previsibilidade da seqüência de operações.

**Especialização:** Divisão do trabalho em tarefas que ocorrem de forma estruturada, isto é, enquadra-se em um determinado volume de conhecimento acumulado. Assim, é possível antever “soluções” e antecipar decisões, pela previsibilidade de uma situação que o conhecimento acumulado gera.

**Complexidade:** Divisão de tarefas amplas e não limitadas, lidando com múltiplas variáveis não controláveis. Não oferece conhecimento acumulado por ainda não terem ocorrido ou não ocorrerem sistematicamente e exige particularização no processo decisório.

Segundo Oliveira (2006), a FLEXIBILIDADE é uma atitude necessária para o desenvolvimento da multifuncionalidade; contudo, caso uma das tarefas do indivíduo exija PADRONIZAÇÃO, em virtude de um conjunto de regras e procedimentos, como ele

deverá INTERPRETAR a FLEXIBILIDADE? Em que outra circunstância ele poderá ser FLEXÍVEL, sem ferir nenhum outro procedimento? Pode-se afirmar que esse é o grande desafio da hotelaria, para o qual se buscam alternativas no item 4.2 deste estudo.

Assim, para compor a Multifuncionalidade, é essencial o desenvolvimento de algumas competências pelo colaborador:

- Conhecimento amplo da função e das tarefas coligadas;
- Habilidades de flexibilidade e atitudes de adaptabilidade;
- Responsabilidade;
- Criatividade e inovação;
- Iniciativa e pró-atividade; e
- Capacidade de tomar decisões.

De acordo com Cardoso (2002), o desenvolvimento das competências multifuncionais se dá pela associação das competências de **responsabilidade e pró-atividade**; porém, segundo o mesmo autor, mais do que isso, exige-se hoje que o profissional seja inovador, que faça parte da solução e não do problema, e que a liberdade para criar seja um fator de desenvolvimento da multifuncionalidade.

Reforçando o pensamento, Oliveira (2006) explicita que o conhecimento só pode ser inovador se, antes de qualquer coisa, se souber inovar; e, nesse contexto, faz-se necessário dar autonomia aos funcionários, assim como criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade e responsabilidade profissional, permitindo que o colaborador assuma responsabilidades em seu trabalho e, conseqüentemente, absorva a cultura da multifuncionalidade.

Segundo Gramigna (2007), o “fenômeno da inovação apresenta características inusitadas: não pode ser tocado, ouvido ou provado. Porém, quando acontece, é sentido, pensado e percebido”.

Para implantar a multifuncionalidade, é importante ter o gestor como um multiplicador, é preciso que ele saiba como delegar tarefas: isso garante a continuidade da função e diminui despesas posteriores. Jenks (1992) sugere que a atitude do gestor ao definir metas, o hábito de execução e a técnica para delegar são importantes na consolidação da multifuncionalidade.

Assim, para o desenvolvimento da multifuncionalidade não basta somente a descrição das atividades do cargo que se vai propor, mas a observação do comportamento dos funcionários e o reconhecimento dos valores relacionados com suas personalidades, buscando-se para cada pessoa o cargo ideal e a amplitude de funções que vai desempenhar, observando-se os seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes.

### 3.2.1 Responsabilidade x amplitude de cargos

A amplitude de cargos está ligada à amplitude de tarefas com que o cargo está relacionado, o que se caracteriza pela multifuncionalidade dos colaboradores. Dependendo da cultura da empresa e do padrão do hotel, a característica básica do cargo terá uma amplitude e

responsabilidades diferenciadas, sendo essa amplitude diferenciada de acordo com certos fatores, como o padrão e a demanda do hotel, conforme estudo a seguir.

Já a responsabilidade do cargo é o quanto o cargo agrega em responsabilidades e atribuições inerentes à função. Assim, podem ser mais complexas as responsabilidades quanto mais específico for o cargo, ou ter um maior número de responsabilidades quanto mais necessidade de multifuncionalidade tiver o cargo.

O compromisso com o desempenho da função faz com que o colaborador possa desempenhar as suas responsabilidades com maturidade profissional. O desenvolvimento profissional, segundo Dettogni (2005), pode ser entendido como o aumento da capacidade do colaborador para agregar valores na organização. A maior capacidade de as pessoas somarem valores, por outro lado, liga-se à capacidade de os colaboradores lidarem **com atribuições e responsabilidades** de maior complexidade do que as que lhes são dadas. O grau de complexidade das atribuições (conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa) e o das responsabilidades (conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização), caracterizam o nível de desenvolvimento do colaborador.

No quadrante a seguir, é possível visualizar uma relação para o desenvolvimento da multifuncionalidade entre responsabilidade e atribuições:



### 3.2.2 Cultura da multifuncionalidade x processos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem um valor diferencial e estratégico para as empresas e, segundo Dettogni (2005), torna-se cada vez mais necessário investir no ser humano a fim de que neles sejamos capazes de evidenciar:

- Compromisso com os projetos organizacionais;
- **Competências que desenvolvam a multifuncionalidade;**
- Facilidades de comunicação e de relacionamento;
- Utilização dos seus vários tipos de inteligência; e
- Criatividade e inovação.

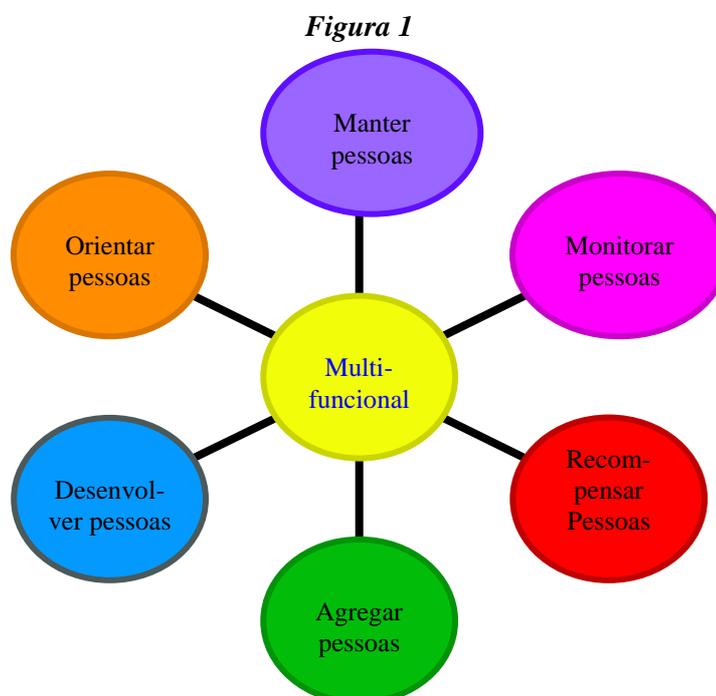
Para que se desenvolvam competências que priorizem a multifuncionalidade, um importante aspecto a ser considerado em uma empresa é a cultura da mesma e é o que norteia a amplitude dos cargos e o nível de multifuncionalidade a ser desenvolvido pelos colaboradores.

Pode-se verificar que o conhecimento da cultura da empresa é um sistema estruturado de valores fundamentais, de códigos e de representações. M. Thévenet (1994, p. 43) descreve a cultura da empresa por um conjunto de definições:

- “é o cimento que une o conjunto dos componentes da empresa”;
- “é uma explicação fundamental do que se passa”;
- “é o produto de uma história e não apenas de um instante”;
- “é um patrimônio de saber-fazer, modos de agir e de pensar e visões comuns”;
- “é um modo de descrever a organização”.

Segundo Pereira (2004, p. 135), em uma abordagem multidisciplinar, “a cultura de uma organização é decorrente de um processo social complexo que compreende interações de fatores tangíveis e intangíveis”; entendidos como fatores tangíveis, a arquitetura do hotel, as tecnologias de gestão e processos, o estilo do vestuário, o visual, os artefatos materiais e os produtos da empresa. Os fatores intangíveis estão nos costumes, nas crenças, nas idéias preestabelecidas, nas regras e nos tabus. Cada organização, portanto, tem uma cultura singular, isto é, tais fatores estão ligados ao padrão do hotel e à cultura interna.

O conhecimento dos grandes traços da cultura é fundamental para definir a amplitude da multifuncionalidade para a função. Assim, é necessário que a cultura da multifuncionalidade esteja presente nas empresas e, para que se possa fortalecer essa cultura, é preciso priorizá-la em todos os processos de gestão de pessoas, que estão abaixo explanados:



A gestão de pessoas, em uma empresa, é o que dá base a todos os processos internos para que se possam atingir os objetivos financeiros e de mercado. Compõe-se ela de seis processos, mais bem explicados a seguir, que se interligam e são de fundamental importância para fortalecer a cultura predominante e criar uma sintonia interna.

1. **Agregar pessoas** — na seleção de pessoas, ocorre a primeira oportunidade de identificarem-se pessoas com o perfil mais adequado à cultura desejada pela organização: em especial, pessoas multifuncionais, que podem ser reconhecidas por meio da aplicação de dinâmicas e entrevistas situacionais que revelem competências de flexibilidade e inovação;
2. **Orientar pessoas** — pelo desenho do cargo de forma ampla, ou seja, pela descrição, no plano de cargos e salários, de maneira a favorecer a polivalência das funções com o nível de responsabilidades ampliado;
3. **Recompensar pessoas** — por meio de uma remuneração que priorize a multifuncionalidade, bem como os incentivos ofertados pela empresa, de forma a recompensar as pessoas de acordo com a contribuição em todas as áreas da empresa;
4. **Desenvolver pessoas** — pela capacitação constante dos colaboradores, implementando programas de treinamento que priorizem o aprendizado de habilidades e que lhes possibilitem atuar de maneira polivalente. No processo de treinamento e desenvolvimento, a multifuncionalidade deve estar presente nos programas, permitindo às pessoas questionar, discutir, repensar e se posicionar diante dessa necessidade;
5. **Manter pessoas** — por meio da gestão de desempenho com a identificação e o acompanhamento dos processos de desempenho e da qualidade de vida das pessoas que atuam na área de hotelaria, desenvolvendo as competências que priorizem multifuncionalidade e possam permitir situações de rodízio interno e mudança de funções; e
6. **Monitorar pessoas** — pela avaliação de desempenho, que deve estar alinhada com a estratégia da empresa e valorizar as competências que desenvolvam a multifuncionalidade e que se relacionem com itens como oportunidade de desenvolvimento, grau de satisfação, por meio da criação de um banco de informações de experiências multifuncionais, bem como situação e soluções encontradas.

Nesse contexto, a política de gestão de pessoas deve considerar a cultura predominante, a aderência ao pensamento estratégico, a capacidade de oferecer oportunidades atrativas de trabalho para novos talentos (bem como para aqueles já existentes), a possibilidade de progresso profissional, a necessidade de qualificação contínua, a valorização do desempenho, atrelada a um modelo de remuneração justa e adequada à visão da instituição, e a existência de um sistema de informações gerenciais eficiente que resulte num gerenciamento eficaz, ético e coerente com os respectivos níveis de responsabilidade.

---

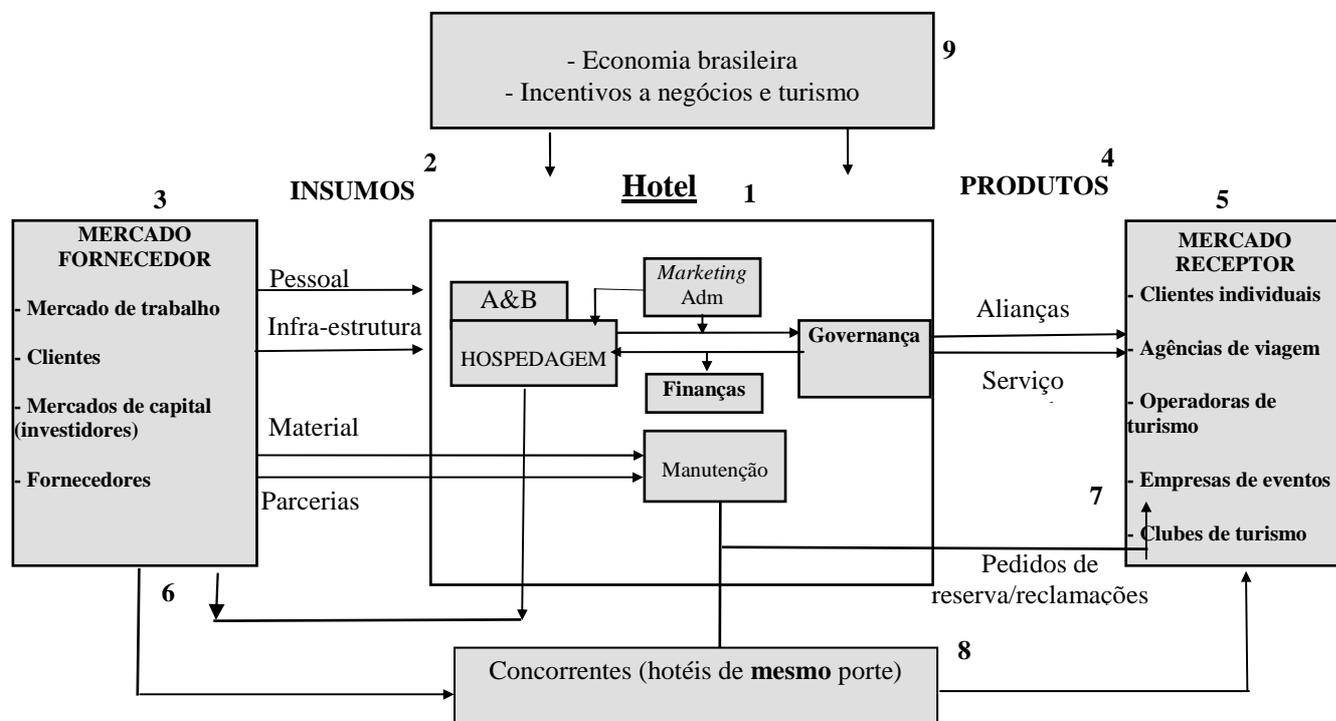
#### 4. Abordagem da hotelaria

A hotelaria inclui-se no setor de serviços e, como todo segmento, trabalha com pessoas e para pessoas. É um dos setores que mais emprega mão-de-obra na área de turismo, segundo dados do IBGE (2003): 11,7% somente no setor de hospedagem e alojamento, reforçando a importância das pessoas no exercício de suas funções.

O hotel pode ser considerado um sistema, que possui alguns parâmetros básicos: as entradas, o processo de trabalho e as saídas. De acordo com Petrocchi (2002), o hotel

interage com o meio envolvente, e o sucesso do empreendimento origina-se na eficácia desse processo de trabalho. Diante desse contexto, é preciso melhor compreender o sistema conforme figura abaixo:

Figura 2



Fonte: Adaptada de *Estratégia competitiva*, Mickel Porter (1999).

As entradas são os insumos que o hotel adquire do seu mercado fornecedor, representado pelo pessoal qualificado, o capital investido no imóvel e o material para operação hoteleira, representados pelos números 2 e 3.

O processo de trabalho é onde ocorre a operação hoteleira, sendo o “negócio” hoteleiro propriamente dito, representado pelo número 1, em que “circulam” as necessidades dos clientes que participam do processo de “produção” do produto/serviço hospedagem.

As saídas são os produtos ou serviços prestados, aqui representadas pelos números 4 e 5, influenciados pelos fatores externos, como os cenários econômicos e políticos, bem como a concorrência que está próxima.

Como se observa em todo o processo, são pessoas servindo pessoas; e, quanto mais houver compreensão da importância dessas relações, maior possibilidade de sucesso terá o empreendimento hoteleiro.

#### 4.1 Funções e cargos na hotelaria

Observando os cargos disponibilizados pelo Instituto de Hospitalidade, as funções que existem na hotelaria dividem-se em cinco subgrupos:

- **Hospedagem** — recepção, reservas, eventos e mensagens;
- **Governança** — governanta, camareira, lavanderia e serviços de limpeza;
- **Manutenção** — *can fix* e auxiliar de serviços gerais;
- **A&B** (Alimentos e Bebidas) — este último muitas vezes terceirizado pelos hotéis; e
- **Áreas de apoio** — administrativo, *marketing*, financeiro e contábil.

As funções podem ser agrupadas de várias maneiras, levando-se em conta o volume de atividades, o perfil das pessoas da organização, as possibilidades de terceirização e a ocupação do hotel. Nos empreendimentos que são administrados por operadoras, as áreas de apoio são desenvolvidas por uma central que atende a todos hotéis da rede; já em hotéis independentes, tais funções podem ser desempenhadas pelo gerente geral, que acumula mais de uma função, ou por empresas terceirizadas, prevalecendo a prioridade para atender o hóspede da melhor forma possível.

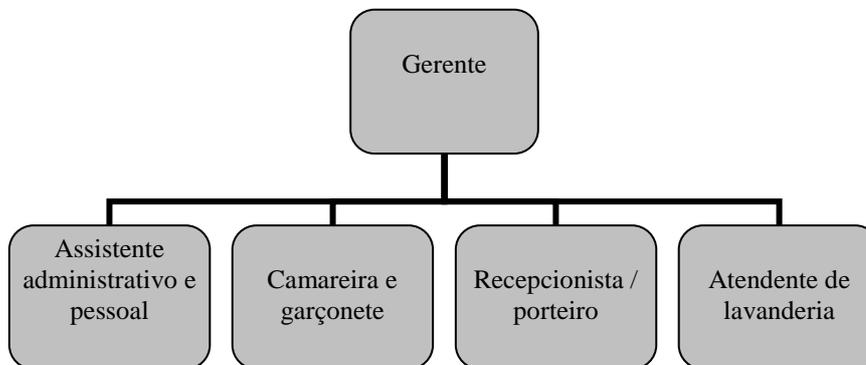
Para todos os cargos se faz necessário ter as competências necessárias para o desenvolvimento da multifuncionalidade, como inovação, flexibilidade, capacidade de tomar decisão e competência da hospitalidade. Segundo as normas do Instituto da Hospitalidade (2002, p. 4), “a competência de hospitalidade para profissionais operacionais consiste em, principalmente, receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre”, estando essa competência presente em todos os cargos descritos pelo Instituto. Vale lembrar que alguns cargos priorizam mais a polivalência e a multifuncionalidade em suas denominações, como recepcionista polivalente, garçom que atua de forma polivalente, reparador polivalente, cozinheiro polivalente — utilizando-se o termo polivalente ao se referir à multifuncionalidade que o cargo desempenha.

Segundo Petrocchi, (2002), a quantidade de recursos e a divisão do trabalho dependerão da dimensão e das características de cada hotel. Todas as funções precisam ser contempladas e podem ser agrupadas de diferentes maneiras. Em uma pequena pousada, o proprietário precisará desenvolver várias funções essenciais; já, em um grande hotel, terá uma maior especialização de cargos e funções. A estrutura precisa contemplar as funções essenciais e compatíveis com o tamanho do hotel, existindo uma relação entre o nível de responsabilidade atribuído à função e o número de funções, conforme figura 1 deste estudo.

Segundo exemplos de organogramas do *Certification Study Guide* (1999), vê-se a divisão de funções e atribuições de acordo com o exemplo abaixo:

Exemplo referente a Hotel Pequeno Porte:

**Figura 3**

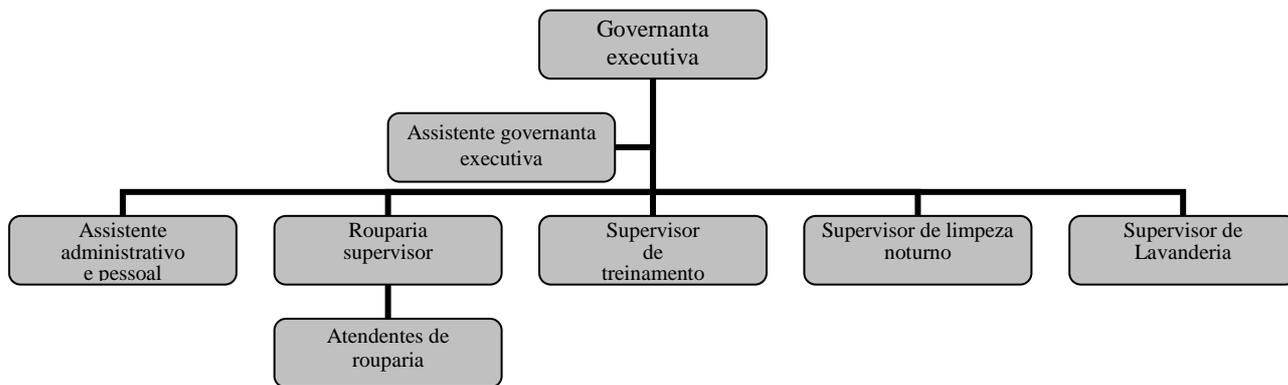


Fonte: CHA — *Certification Study Guide*, vol. III, p. 185.

Exemplo relativo a Hotel Categoria Superior/Luxo:

**Figura 4**

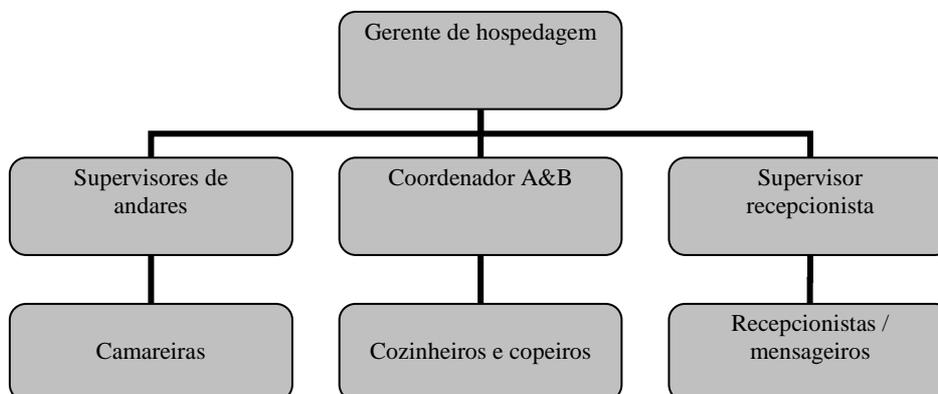
Área governança:



Fonte: CHA — *Certification Study Guide*, vol. III, p. 186.

Exemplo relativo a Hotel Econômico:

**Figura 5**



Fonte: CHA — *Certification Study Guide*, vol. III, p. 186.

Segundo Petrocchi (2002), a divisão de trabalho mais racional é aquela que considera todas as características operacionais e recursos disponíveis do hotel, proporcionando uma maior produtividade possível, e cada setor é estruturado de acordo com a amplitude de controle, que está ligada ao número de pessoas ou nível de responsabilidades.

## **4.2 Competências multifuncionais na hotelaria**

### **4.2.1 Breve histórico**

Na hotelaria, a multifuncionalidade sempre foi um traço característico, em especial na Europa. Quando do surgimento dos primeiros hotéis, no século XIX, segundo Campos (2001), o grande anfitrião era o dono do estabelecimento e desempenhava várias funções, com a ajuda da família. Assim, esse modelo foi sendo seguido por vários hotéis.

Conforme explica Campos (2001), no final do século XIX, os hóspedes se tornaram mais exigentes, acompanhando a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época, exigindo-se assim uma maior especialização dos cargos e um maior “mimo” aos hóspedes.

A diminuição da amplitude de atuação dos cargos e a conseqüente especialização dos mesmos se deram principalmente em virtude das viagens de navios aos países fora da Europa nos quais a mão-de-obra era mais abundante e de menor custo, permitindo assim um maior número de cargos. A partir de então, criou-se, na Europa e em outros lugares do mundo, padrões diferenciados de hotéis (hotéis de luxo, como Savoy, Ritz, Carlton), em que se tem maior especialização dos cargos de acordo com o padrão e onde “cada um desempenha a sua função”.

A multifuncionalidade, que já era uma característica dos hotéis no início da atividade, passou a estar associada à característica do hotel: de acordo com o porte, padrão, sazonalidade e demanda.

Hoje, o quadro das mudanças, no cenário mundial, com a constituição das cidades de serviços, tem favorecido a profissionalização no setor hoteleiro e, conseqüentemente, de sua mão-de-obra também, permitindo, assim, ter colaboradores que atuem de maneira multifuncional e bastante profissional.

Com a maior inserção do Brasil na economia mundial, o turismo interno desenvolveu rapidamente tipos de serviços afins dessa atividade, diga-se hotelaria, restauração, alimentos e bebidas, agências de viagens etc. Serviços que tiveram de estar de acordo com as exigências mundiais, o que levou a “improvisarem-se” padrões de atendimento e competências técnicas.

No Brasil, a multifuncionalidade está presente em operação de pequenos meios de hospedagem, nos quais os donos e alguns funcionários desempenham as funções básicas de um hotel, bem como em hotéis de rede que atuam na bandeira econômica, permitindo menor custo de operação e menor diária para o cliente.

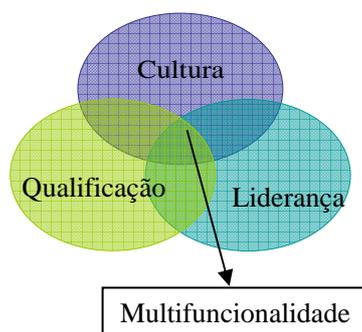
Atualmente, pode-se observar que inúmeros hotéis estão surgindo, somando-se ao *know-how* que as redes hoteleiras internacionais fornecem ao mercado, a seus clientes e aos seus colaboradores. Dessa forma, melhorou-se a **COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL** antes esquecida, gerando de tal forma mudanças de atitude por parte dos colaboradores e gestores, na busca de atuar profissionalmente no setor.

#### 4.2.2 Multifuncionalidade na operação de hotéis

Na operação de hotéis, é importante administrar com pessoas competentes, pois são elas a massa cinzenta que faz a diferença entre os hotéis, fazendo com que se sobreviva à complexidade do ambiente externo. Assim, fazer desenvolver competências multifuncionais é o grande desafio para os gestores dos hotéis. Segundo Dettogni (2005), cada ser humano, na organização, seja qual for a sua posição na hierarquia, pode desenvolver suas atividades com maior eficácia e efetividade se, de fato, estiver envolvido e se sentir responsável e participante na equipe onde atua. Fazer com que cada ser humano seja uma fonte de agregação de valor é o grande desafio dos gestores de hotéis.

Segundo Pereira (2004), o gerenciamento de pessoas para a obtenção de vantagens competitivas em hotelaria deve ser desenvolvido com base em três grandes dimensões: cultura organizacional, papel das lideranças e qualificação profissional. Utilizando esse conceito, pode-se criar um relacionamento que mostra a importância das três dimensões na formação de uma base para o fortalecimento da multifuncionalidade na hotelaria, conforme figura a seguir:

Figura 6



Avaliando o tripé acima, é possível afirmar que, quanto mais fortalecida for a cultura para a multifuncionalidade — conforme abordado no item 3.2.2 —, as lideranças estiverem cientes do seu papel de desenvolver pessoas e delegar tarefas e melhor qualificação e treinamento tiverem os colaboradores do hotel, mais fortalecido estará o desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. De forma geral, todos os gestores devem exercer a interação entre as três vertentes, e para isso precisam estar predispostos a desenvolver pessoas.

Na busca de uma resposta ao questionamento de Oliveira (2006), acerca de as tarefas da hotelaria exigirem uma certa **PADRONIZAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO E COMPLEXIDADE** e de existir um conjunto de regras e procedimentos e, ao mesmo tempo, de o colaborador ter de atuar de maneira **FLEXÍVEL**, sem ferir nenhum outro procedimento, pode-se afirmar que, a cada momento, o hotel atende a **demandas diferentes de clientes diferentes**. Dessa forma, na solução de problemas para os clientes e na necessidade de resolver os problemas, o colaborador deve atuar de maneira inovadora, seguindo não um *script*, mas uma lógica de solução, exigindo, pois, certa complexidade em sua decisão para obter uma situação nova a cada momento, sem uma rotina ou padrão de acontecimento. A padronização está, muitas vezes, na solução do problema, e a cada situação utiliza-se um caminho para chegar à solução. Segundo Cardoso (2002), as pessoas, quando pertencentes a ambientes rotineiros e metódicos, tendem a se tornar desmotivadas ou acomodadas, resultando em baixa produtividade e alta rotatividade. Assim, a importância de se tornar flexível diante do dia-a-dia do trabalho em hotelaria e da devida importância da multifuncionalidade.

Assim, a padronização na hotelaria vai acontecer em tarefas menores que podem ser desempenhadas por máquinas e equipamentos, como as que são padronizadas hoje por meio da utilização de programas e *softwares*, proporcionando às pessoas mais tempo para desempenharem outras atividades, como a função de telefonista que foi extinta na maioria dos hotéis com a instalação do *software* de telefonia, permitindo à recepção exercer as funções de telefonista quando necessário.

#### 4. 2. 3 Fatores determinantes da multifuncionalidade de um hotel

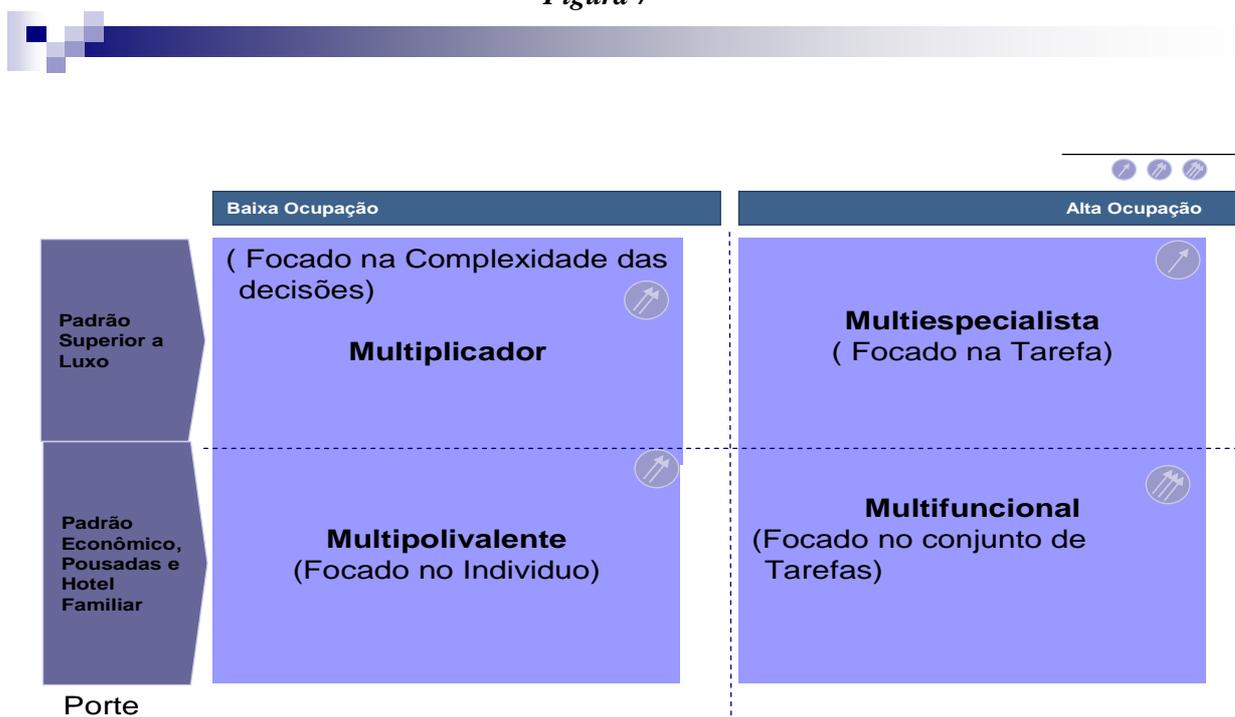
Existem alguns fatores inerentes à hotelaria que determinam o desenvolvimento da multifuncionalidade, como **a sazonalidade e o padrão do hotel**.

Uma das principais características do setor de hotelaria é a sazonalidade, que se caracteriza pela não continuidade de uma taxa de ocupação do hotel durante o ano. Dessa maneira, em determinados períodos, há picos de ocupação e, em outros, menor intensidade de ocupação. Assim, a taxa de ocupação, que consiste no percentual de quartos alugados em relação ao total de quartos disponíveis, é um reflexo direto da cultura da multifuncionalidade do hotel por causa da necessidade de pessoas para a realização das atividades.

Outros aspectos que influenciam o desenvolvimento da multifuncionalidade são a característica e o padrão do hotel. Os hotéis se posicionam no mercado quanto às categorias dos empreendimentos em que são adotados os conceitos mundiais de Luxo, *Upscale*, *Midscale*, Econômico e Supereconômico. Vale lembrar que, no Brasil, a avaliação por estrelas encontra-se pouco utilizada, embora varie de uma a cinco estrelas, de acordo com os atributos físicos oferecidos pelo hotel aos hóspedes.

Assim, com base nas pesquisas entre os hotéis e na pesquisa bibliográfica, verificou-se que existem basicamente profissionais que atuam em quatro frentes de desenvolvimento da multifuncionalidade. A seguir, melhor explana-se sobre cada tipo de profissional, buscando compreender a relação entre o padrão do hotel (Econômico, Superior e Luxo) e a ocupação do hotel (0 a 100%).

Figura 7



Tipos de profissionais:

**I. Multiplicador:** é um especialista que atua focado na complexidade das decisões. São aqueles profissionais que estão aptos a atuar de maneira flexível, porém focados em suas tarefas, que podem desempenhar, além de suas funções, duas responsabilidades de outra

função. Atuam em hotéis de um porte maior e que têm uma sazonalidade durante o ano, permitindo-lhes, graças aos conhecimentos adquiridos nos cargos, desenvolver, realizar treinamentos e coordenar pessoal temporário. São profissionais que acumulam alta responsabilidade e alta amplitude de tarefas.

Segundo Pereira (2004), profissionais multifuncionais estão aptos a desempenhar diferentes funções, reduzindo os custos fixos com a maior estabilidade no emprego de um quadro de pessoal de menor tamanho, dimensionando para a baixa temporada. Na alta temporada, esse “quadro estável” estaria pronto para treinar e supervisionar os trabalhadores temporários contratados para atender aos picos de demanda.

Um exemplo que serve para ilustrar é o de um *resort*, que sofre taxas de ocupação sazonais e em que, em determinados períodos do ano, um profissional multiplicador deve atuar com foco multifuncional e, em outros períodos, deve atuar como um multiplicador dos seus conhecimentos.

**II. Multiespecialista: especialista que atua focado na tarefa.** São profissionais altamente qualificados e focados nas tarefas que executam e que podem ter conhecimento de outros setores, porém o dia-a-dia de trabalho não permite que executem outras funções, por causa da necessidade de especialização pelo porte do hotel. Executam as suas tarefas e, no máximo, absorvem algumas responsabilidades de uma segunda função. Possuem alta responsabilidade e baixa amplitude de tarefas em outras áreas, exceto nas suas.

Exemplo em um hotel padrão superior luxo, onde cada pessoa desempenha a sua função específica, é o de um recepcionista, que deve estar sempre se desenvolvendo na função, criando novas habilidades, como conhecimentos específicos para o desempenho de seu trabalho, tendo um desenvolvimento horizontal em sua área de atuação.

**III. Multipolivalente: multifuncional que atua focado no indivíduo em várias funções.** São profissionais voltados para si mesmos, uma vez que a realidade de trabalho exige que, em um mesmo cargo, executem várias funções, pelo fato de o hotel ser de pequeno porte e cada função depender exclusivamente de suas atuações em várias frentes; geralmente, além de executarem seus trabalhos, acumulam até cinco ou seis funções adicionais diferentes, atuando verticalmente e, dependendo da função que possuem, apresentam de baixa a alta responsabilidade, porém com alta amplitude de tarefas.

Por exemplo, em um hotel de porte econômico que possui baixa taxa de ocupação, a recepcionista que atua nos setores de reservas, comercial, administrativo e de governança.

**IV. Multifuncional: multifuncional que atua no conjunto de tarefas.** Profissionais que possuem uma visão conjunta de todo o hotel e, se necessário, atuam em uma diversidade de tarefas, muitas vezes, ao mesmo tempo, coordenando e atuando em equipe multidisciplinar, podendo realizar, além de suas funções, mais três ou quatro funções, agindo com alta responsabilidade e alta amplitude de tarefas.

Segundo Petrocchi (2002), as equipes de trabalho dos hotéis tendem a ser multidisciplinares e multifuncionais. “As estruturas compactas e as necessidades de convergência de esforços emprestam uma grande relevância à comunicação dentro da organização.”

Exemplo de um hotel econômico, com uma alta taxa de ocupação, é a equipe de recepção que executa as tarefas de telefonista, *controller* e mensageiro se necessário, realizando, muitas vezes, um rodízio das funções.

Assim, finalizando o quadrante, observaram-se os quatro tipos de profissionais na hotelaria, relacionando-se ocupação e padrão do hotel.

---

## 5. Pesquisa e resultados

Realizou-se uma pesquisa com alguns hotéis da região, que colaboraram para a comprovação de que a multifuncionalidade é uma característica inerente e necessária à hotelaria.

Dessa forma, os hotéis pesquisados apresentaram as seguintes características:

Onde:

- Padrão dividido em: econômico, superior e residencial.
- Ocupação média anual: taxa de ocupação média do hotel no mercado.
- N.º UH's: número de quartos de um hotel.
- N.º func.: número de funcionários de um hotel.
- Relação func./UH: relação entre o número de funcionários dividido pelo número de UH do hotel.
- Cargos: quantidade de cargos que o hotel dispõe.
- Funções agregadas: número de funções agregadas aos cargos.
- Função/Cargos: quantidade de funções que cada cargo apresenta de amplitude em média (divisão do número de função pelo número de cargos que o hotel dispõe).
- Ocup. x UH: quantidade de quartos utilizados pelo hotel efetivamente.
- Func./ Ocup. x UH: relação entre produtividade dos funcionários e ocupação e número de UH disponíveis para trabalho.
- Média: números de funções médias desempenhadas por cargos.

Quadro 3

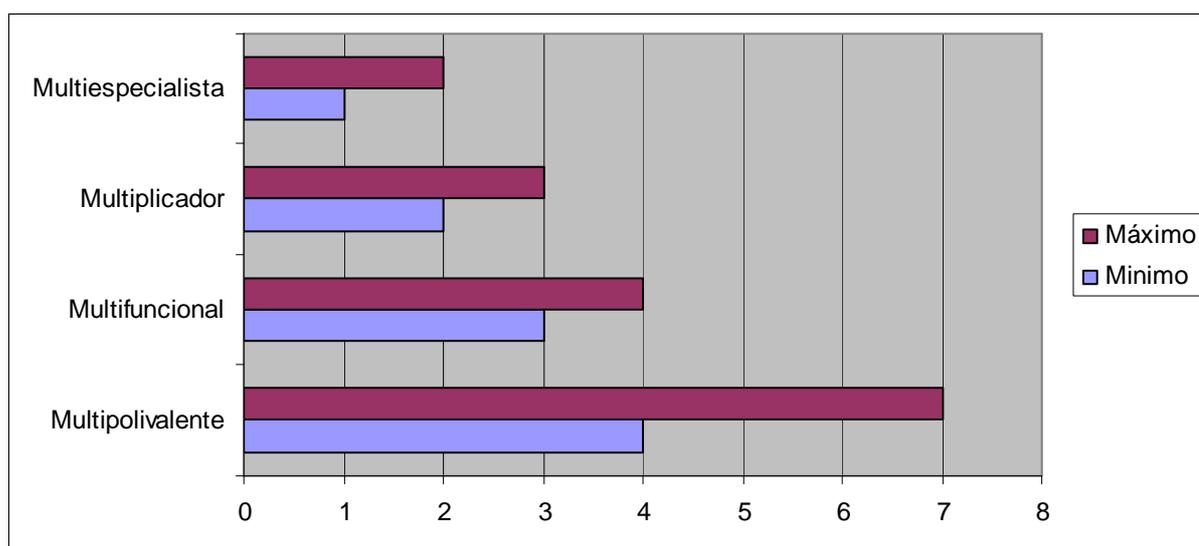
Hotel	Padrão	Ocup. Média Anual	N.º UH's	N.º Func.	Rel. Func./ UH	Cargos	Funções Agregadas	Função/cargo	Ocup. x UH	Func./ Ocup. x UH
A	Lazer Econômico	40%	48	8	0,17	8	44	5,50	19,2	0,417
B	Flat Econômico	80%	44	18	0,41	10	24	2,40	35,2	0,511
C	Econômico	80%	28	10	0,36	7	26	3,71	22,4	0,446
D	Flat Superior	80%	87	42	0,48	15	43	2,87	69,6	0,603
E	Econômico	70%	40	24	0,60	13	49	3,77	28	0,857
F	Flat Residencial	100%	73	22	0,30	8	26	3,25	73	0,301
G	Superior	90%	60	20	0,33	11	38	3,45	54	0,370
H	Flat Superior	80%	48	18	0,38	10	24	2,40	38,4	0,469
							<b>Média</b>	<b>3,42</b>		

Após a pesquisa, foram obtidos resultados discriminados no gráfico constante no Anexo 3.

Um importante indicador obtido na pesquisa foi o número de funções por cargo, que significa até quantas funções estão agregadas ao cargo, que deveria ser executado tradicionalmente por uma pessoa no desempenho da sua função.

Utilizando o quadrante do item 6.2.3 deste estudo pode-se identificar que, para cada quadrante, se tem um número específico de funções desempenhadas pela função, conforme quadro a seguir, que relaciona o tipo de profissional e o número de funções — máximo e mínimo — por ele desenvolvidas:

Gráfico 1: Número de funções por cargo

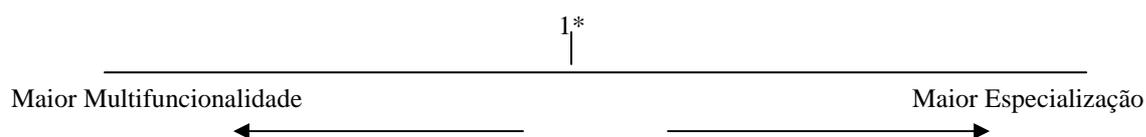


Fonte: Pesquisa.

Assim, visualizam-se os profissionais que desempenham, além de suas funções, até sete outras, estando elas agregadas a seus cargos.

Em alguns estudos encontrados durante a pesquisa, observou-se que a categoria da empresa está relacionada com o número de funcionários e com o número de UH que a empresa dispõe. A relação funcionários por UH (unidade habitacional) é um indicador utilizado pelos gestores em hotelaria em geral, porém tal indicador é incompleto por não contemplar a taxa de ocupação do hotel.

Segundo esse indicador, quanto menor a taxa, mais os funcionários desempenham atividades multifuncionais, características de hotéis econômicos e pequenas pousadas; e, quanto maior o índice, maior a especialização em determinada tarefa e maior o nível de luxo do hotel (exemplo de hotéis de luxo e *resorts*).



1\* Representa o fato de que, para cada unidade habitacional do hotel, tem-se um funcionário, por exemplo:

- 1) Um hotel que tenha a cultura da multifuncionalidade e tem 60 UH's com 30 funcionários, o indicador é 0,5, ou seja, para cada UH tem-se 0,5 funcionário;
- 2) Um hotel que busca maior conforto para o hóspede, conseqüentemente, a especialização de funções, e tenha 70 apartamentos com 90 funcionários, o indicador vai ser 1,3, ou seja, para cada unidade habitacional tem-se 1,3 funcionário.

Porém não se deve levar em conta somente o número de unidades habitacionais e o número de funcionários, uma vez que existem fatores, como a demanda e a ocupação do hotel, que vão influenciar o indicador.

Um outro indicador que se encontra em um estudo de Woods (1999) é o *Labor Productivity Ratio*, que se utilizou neste trabalho como Func./Ocup. x UH, isto é, a Relação de Produtividade dos Funcionários pela Ocupação e Número de UH Disponível para trabalho, que dá a real necessidade do número de colaboradores em relação à ocupação do hotel, uma vez que não adianta dizer que possui um indicador de 0,5 funcionário/UH se, na realidade, a ocupação do hotel é de 40%, e o indicador real seria 1,25 funcionário por UH ocupada no hotel.

---

## 6. Considerações finais

A hotelaria, em seu contexto de amplitude de cargos e sua constituição orientada para a multifuncionalidade, pode servir de base para outros setores que venham a ter a necessidade de desenvolvimento da multifuncionalidade, visto a necessidade de atuação dos colaboradores nessa amplitude e em uma visão do todo.

Para que se consiga obter o desenvolvimento de competências multifuncionais é imprescindível que os colaboradores possam mapear as competências funcionais e, segundo Oliveira (2006), precisam ainda compreender e participar do mapeamento dessas competências por meio de:

1. Descrição das atividades diárias e eventuais a serem executadas pelos profissionais;
2. Definição de objetivos, desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função;
3. Identificação e análise da qualificação necessária às atividades; e
4. Mapeamento da matriz de competências, considerando-se os conhecimentos técnicos e específicos para a execução das atividades e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes inerentes ao cargo.

Segundo Gramigna (2007), os projetos de competências em fase de implantação vêm apresentando resultados como:

- Aumento do nível de satisfação dos colaboradores, gerando clima de trabalho mais humano;
- Retenção dos talentos internos;
- Identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões;
- Formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras na empresa;
- Redução significativa nos custos dos programas de capacitação; e
- Obtenção de desempenhos e resultados mais destacados.

A gestão dos cargos em hotelaria exige que se observem as competências necessárias para o desenvolvimento das funções. Tais competências permitem identificar funcionários que passem a compreender seus papéis na empresa e, ao mesmo tempo, promover alterações necessárias no ambiente de trabalho.

---

## 7. Conclusão

Na hotelaria, onde se prestam serviços de pessoas a pessoas, a gestão de recurso humano tem valores diferenciais e estratégicos, tornando-se, cada vez mais, necessário investir nos colaboradores a fim de que, por meio deles, se evidenciem as reais necessidades dos hóspedes, bem como o desenvolvimento da capacidade de compromisso com os objetivos organizacionais, o desenvolvimento de competências multifuncionais, as facilidades de comunicação e de relacionamento, a utilização de vários tipos de inteligência, o estímulo à criatividade e à inovação.

Treinamento pode ser uma das respostas a algumas das questões, focando-se os processos de treinamento e a avaliação de desempenho, baseados no CH (Conhecimentos e Habilidades) e não deixar de lado a A (Atitude); entretanto há outras escolhas a considerar, como o uso regular de *coaching* (aconselhamento) e *feedback*; a introdução de um sistema de facilitação voltado para a qualidade dos relacionamentos; a instituição do valor “positividade” como premissa para um bom ambiente de trabalho e, ainda, incentivos inter e intra-equipes.

Assim, autonomia e multifuncionalidade no trabalho são elementos fundamentais na busca da competitividade do empreendimento hoteleiro. Cabe à liderança orientar o

funcionamento da empresa como um todo, e todos os colaboradores, que atuam diretamente ou não no atendimento ao cliente, deverão visualizar suas atividades em uma perspectiva maior de importância perante os clientes, podendo assim desenvolver competências para atuarem de forma multifuncional.

## Referências

- BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros e ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo: Aleph, 2004.
- BERRY, Leonard L. *Descobrendo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CAMPOS, Celso José dos. A difusão do aprendizado do mercado nas organizações: um fator relevante na criação de valor superior para o cliente do setor hoteleiro. In: BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros e ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo: Aleph, 2004 [p.?.]
- CAMPOS, Luiz Cláudio Menesgal. Administração de hotéis. *Boletim técnico SEBRAE*, São Paulo. Disponível em: <<http://200.179.53.5/informativo/BTS/232/boltec232c.htm>>. Acesso em: set. 2006.
- CARDOSO, René Fernando e ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégias para motivação e desenvolvimento de carreiras*. Artigo produzido como parte integrante do Programa de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Paulista — UNIP/SP, 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/>>. Acesso em: jan. 2007.
- CARVALHO, Caio Luiz de e BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros (orgs.). *Discussões e proposta para o turismo no Brasil: Observatório de Inovação do Turismo*. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2006.
- CASTELLI, Geraldo. *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Administração hoteleira*. 18. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CHA — Certification Study Guide. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Floripa, EUA, 1999, vol. II.
- DETTOGNI, Margareth. Apostila Desenvolvimento de competências gerenciais — BASE, 2005.
- DRUCKER, Peter F. Objetivo estratégico. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1989, p.1-14.
- EMBRATUR. Boletim de Desempenho Econômico do Turismo, fev. 2007, n.º 13. Disponível em: <[www.turismo.gov.br/dadosefatos](http://www.turismo.gov.br/dadosefatos)>. Acesso em: jul. 2007.
- Especialistas defendem a multifuncionalidade*. Reportagem em 9 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.sindicatomecosul.com.br/noticia02.asp?noticia=32345>>.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- IBGE. *Análise das atividades características do turismo no Brasil*, 2003.
- INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. *Norma nacional para hospitalidade para profissionais operacionais*, ago. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Norma nacional para recepcionista que atua em função polivalente*, ago. 2002.

\_\_\_\_\_. *Programa de certificação em turismo sustentável*. Salvador, 2004. Disponível em: <[www.hospitalidade.org.br](http://www.hospitalidade.org.br)>.

JENKS, James M. e Kelly, John M. Don't do. Delegate! The secret power of successful managers. *British Library Cataloguing in Publication Data*, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite. *Gestão de pessoas e aspectos comportamentais*. Apostila MBA em Gestão Hoteleira. FGV, 2006.

PEREIRA, Cláudio de Souza. Gestão estratégica de pessoas em turismo, hotelaria e entretenimento. In: BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros e ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo, Aleph, 2004 [p.?] ]

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

PORTER, Michel E. *Estratégias Competitivas*. 18. ed. Rio de Janeiro, [editora?]1999.

RILEY, Michael. Functional flexibility in hotels — is it feasible?. *Tourism Management*, vol. 13, n.º 4, dez. 1992, p. 363-7.

THÉVENET, M. *Audit de la culture*. Paris, 1994.

TOMEI, Patrícia Amélia. *Cultura, poder e mudança organizacional*. MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

WOODS, Robert H. Planning and recruiting. *CHA — Certification Study Guide*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Floripa, EUA, 1999, vol. II, p. 157-82.