

# FORMAS DE CONTRATAÇÃO NO SETOR DE GOVERNANÇA NA REDE HOTELEIRA DE PORTO ALEGRE

## EMPLOYMENT IN HOUSEKEEPING IN HOTELS IN PORTO ALEGRE

Luiz Alonso de Oliveira Blanco\*  
Carolina Wiedemann Chaves\*\*

\* Professor e Coordenador do Curso Superior de Hotelaria na Faculdade de Tecnologia Senac-RS. Graduado em Administração pela PUCRS e em Hotelaria pela UCS, Mestre em Qualidade Ambiental pela Feevale. alonsoblanco@hotmail.com

### *Resumo*

Este artigo tem como objetivo o levantamento das práticas de contratação de pessoal no setor de governança dos empreendimentos hoteleiros de Porto Alegre. A pesquisa foi realizada nos hotéis classificados como “muito confortável”, “confortável” e de “médio conforto”, conforme o Guia 4 Rodas 2011. O levantamento foi realizado por meio de questionário enviado por e-mail e respondido pelos responsáveis do setor de Recursos Humanos. O resultado foi a identificação de como os hotéis estão operando estrategicamente na contratação dos colaboradores.

\*\* Professora e Coordenadora do Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia Senac-RS. Graduada em Administração com Habilitação em Recursos Humanos pela UNISINOS, Especialista em Marketing pela ESPM e em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV e Mestranda em Comunicação Social pela PUCRS. carolinawchaves@gmail.com

*Palavras-chave:* Contratação de Pessoas. Hotel. Recursos Humanos.

### *Abstract*

This article aims to examine hiring practices concerning housekeeping personnel in hotels in Porto Alegre. The research was carried out at hotels classified as very comfortable, comfortable, and medium comfort according to Guia 4 Rodas 2011. The survey was conducted through a questionnaire sent by email and answered by the ones in charge of the Human Resources department. The results made it possible to identify the strategies hotels are using when hiring employees.

*Keywords:* Hiring People. Hotel. Human Resources.

## 1 Introdução

A última década do século XX foi pródiga em novos investimentos na área de hospitalidade e entretenimento no Brasil. Os anos 90 trouxeram uma nova realidade para a chamada “indústria da hospitalidade”. Os empreendedores, que geralmente trabalham com capital próprio, talvez sejam os que melhor compreendem a necessidade de alicerçar-se em dados, números e cenários para enfrentar as turbulências a que está sujeito qualquer negócio no início do século XXI. Isso levou as empresas a uma busca quase que obsessiva pela redução dos custos, e pelo aumento da produtividade, em muitos casos, não percebendo os impactos nas pessoas e na qualidade dos serviços oferecidos.

Uma das formas que as empresas buscaram para diminuir custos foi se beneficiar da diversidade de formas de contratação da mão de obra, em especial no setor de Governança. Isto se justifica por ser a área mais numerosa de pessoal, bem como pelo perfil desse profissional ter menos exigências quanto à formação acadêmica. Desta forma, pode-se compreender que no processo de contratação seja possível reduzir custos para a operação hoteleira, em alguns casos sem o comprometimento da qualidade, assim, tornando-se mais atrativo ao mercado.

O objetivo deste trabalho é realizar o levantamento das formas de contratação que a indústria hoteleira realiza para a área de Governança. Para tanto, há o breve levantamento teórico sobre hotelaria, posteriormente sobre Governança, para então tratar das formas de contratação. Por fim, realizou-se o levantamento nos hotéis de Porto Alegre.

## 2 Hotelaria

Inicia-se este artigo com o resgate, sabedores de que o assunto não se encerra, da compreensão do que seja hotelaria. A hotelaria é entendida como indústria de bens e serviços que tem como finalidade o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de receber bem o hóspede (DAVIES, 2003).

Acrescenta-se à ideia anterior também o entendimento da hotelaria como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela, indiscriminadamente. É a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e tem nos objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira. O autor finaliza que é considerado um meio de hospedagem

a empresa que atende cumulativamente as seguintes condições: a) É licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviço de hospedagem; b) São administrados ou explorados comercialmente por empresa hoteleira que adota, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas em regulamento e demais legislações aplicáveis; c) Atende os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor; d) Mantém permanentemente os padrões de classificação (CASTELLI, 2007).

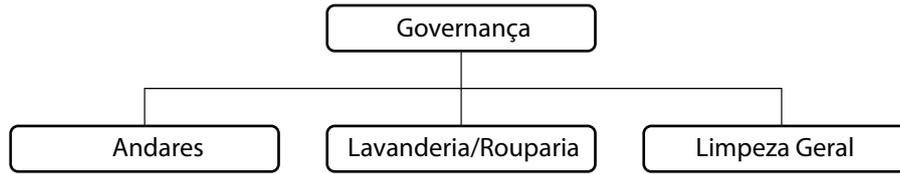
Já para Hayes e Ninemeier (2005), existem características comuns a todos os hotéis, entre elas: segurança, limpeza e serviços (os hóspedes não se preocupam apenas com o quarto e sim com sua própria segurança e a limpeza do ambiente); perecibilidade (se uma UH não for vendida em determinada data, a receita não poderá ser recuperada); padronização (os procedimentos adotados no preparo de uma UH para ocupação e ao servir determinada refeição são basicamente os mesmos para todos os hóspedes) e qualificação de mão de obra (as pessoas estão mais exigentes e dispostas a pagar por um excelente serviço prestado).

Desta forma, entende-se que hotelaria seja um conjunto de serviços oferecidos aos viajantes (hospedagem, alimentação, entretenimento, entre outros), em troca de valor financeiro. Assim, para se ter a compreensão mais efetiva, seguem algumas considerações sobre serviços.

### **3 Governança**

Tendo em vista que a governança é o setor de enfoque da presente pesquisa, percebe-se a necessidade de conceituar, mesmo que brevemente, o assunto. Desta forma, conforme Calheiros (2005), o setor de governança dentro de um hotel é o responsável pelas Unidades Habitacionais (UHs), onde se presta o principal serviço hoteleiro. O autor acrescenta que o gestor de governança lidera pessoas simples, que estão em busca de crescimento profissional.

Castelli (2006, p. 224) acrescenta que a “governança é o departamento que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, a lavanderia e a rouparia e a limpeza geral, como mostra o organograma”.



**Figura 1:** Organograma da governança

Fonte: Castelli (2006, p. 224).

Ainda segundo o mesmo autor, a governanta possui atribuições e responsabilidades, entre as quais se destacam algumas: a) conhecer as normas do hotel e suas responsabilidades; b) transmitir atribuições a seus funcionários; c) controlar e supervisionar as atividades nos andares e na lavanderia: entrevistar candidatos para o recrutamento, treinar seus funcionários, avaliar o desempenho dos seus subordinados, dividir as tarefas entre a equipe, aplicar advertência e suspensão quando for o caso e realizar reuniões quando preciso; d) a governanta deve criar um ambiente de trabalho agradável, assim, seus funcionários desenvolverão seu trabalho com maior eficiência; e) preparar planos de trabalho e escala de revezamento dos seus colaboradores: verificar, no início da jornada, se todos os funcionários estão presentes, elaborar escalas de serviço conforme a legislação trabalhista e elaborar com antecedência planos de trabalho em situações especiais.

Anteriormente buscou-se o entendimento do setor e da chefia na Governança. Para tanto, é necessário compreender os demais cargos existentes. Assim, a camareira, que, segundo Davies (2001, p. 155), deve “providenciar para que os apartamentos estejam limpos e arrumados, de acordo com os padrões do Hotel, maximizando a satisfação dos hóspedes” possui, assim, papel operacional fundamental para a boa oferta dos serviços.

Ideia complementada por Castelli (2006, p. 232), dizendo que dentre as atribuições e responsabilidades das camareiras estão atividades como preencher os formulários relativos à limpeza e ao estoque de produtos (enxovais, copa, entre outros); limpar, arrumar e zelar pela limpeza e aparência das UHs, bem como quanto à segurança e bem-estar dos hóspedes.

O setor de lavanderia é na maioria dos hotéis, e conforme retratado na Figura 1, responsabilidade da Governança. Para tanto, será apresentado o papel do trabalhador deste setor. Segundo Davies (2001, p. 181), o funcionário da lavanderia deve “manter toda a roupa branca em ótimas condições e de acordo

com os padrões do Hotel, por meio de um processo eficiente de lavar e passar”. Calheiros (2005) também relata que a lavanderia de um hotel deve possuir diversos profissionais, como: a) chefe de lavanderia; b) supervisor de lavanderia; c) conferente; d) lavador; e) valete; f) auxiliar de lavanderia.

Já o setor de serviços gerais, também subordinado à Governança, é o responsável pela limpeza das áreas comuns nos andares de hóspedes, *halls*, e áreas de serviço, contribuindo para que o hotel se mantenha limpo e agradável, de acordo com os padrões do mesmo (DAVIES 2001). Os demais autores da área concordam com tal conceito, conforme Hayes e Ninemeier (2005), os ajudantes de serviços gerais limpam as áreas comuns de um hotel, que são os saguões, os corredores e as áreas internas.

Com estes conceitos percebe-se que sem o setor de Governança, o hotel não prestaria serviço de forma eficaz.

#### **4 Recursos Humanos na Hospitalidade**

Em vista que hotelaria é segmento de serviços e este tem como foco a qualidade prestada ao cliente, a área de Recursos Humanos (RH) como apoio aos processos relacionados às pessoas, deve ter atenção redobrada. Para tanto, a área responsável pelos processos relacionados às pessoas é a de Recursos Humanos (RH). A gestão de Recursos Humanos na hospitalidade como a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa de hospitalidade. Desta forma, dentro da área de RH está a de Departamento Pessoal (DP), que alguns autores confundem como sendo a mesma. É importante ressaltar que o DP tem como foco a parte operacional jurídica da contratação, manutenção e demissão das pessoas na empresa (TANKE, 2004; CÂNDIDO; VIEIRA 2003).

Hayes e Ninemeier (2005) afirmam que os hotéis só poderão ser bem-sucedidos se as atividades de recursos humanos forem desenvolvidas. Nos hotéis que oferecem menos serviços, o Gerente Geral, e às vezes também um funcionário da equipe que trabalha em período integral ou meio período, deve ser responsável pela administração do setor de RH.

Afirmando as teorias da necessidade de um RH eficiente, com funcionários eficazes, Ismail (2004, p. 109) acrescenta que “os hotéis só

são bem-sucedidos quando põem as pessoas certas nas funções corretas. É responsabilidade do setor de recursos humanos encontrar e manter essas pessoas”. Isso evidencia a preocupação dos gestores, na condução do setor de RH, mas um dos acertos nas estratégias é a forma de contratação das pessoas para a empresa. No próximo item, serão descritas as formas legais de contratação de mão de obra em uma organização.

## FORMAS DE CONTRATAÇÃO

Cada empresa procura uma estratégia na aquisição da mão de obra para desenvolver as funções determinadas. Desta maneira, procura verificar a qualidade, o tempo, a disponibilidade e também o produto final da operação. Há, porém, diversas maneiras de contratar as pessoas para uma organização. Por isso, neste item são descritas as formas de contratação possíveis para o mercado. Primeiro, é necessário trazer informações que sustentem e esclareçam as necessidades para o contrato de trabalho. Gomes (2005) descreve que haverá contrato de trabalho sempre que uma pessoa física executar obras ou prestar serviços para outra e sob dependência desta, durante um período determinado ou indeterminado de tempo, mediante o pagamento.

O autor acrescenta que o Contrato de Trabalho é um acordo no qual uma pessoa física (empregado) presta serviços de natureza não eventual (habitualidade) a uma pessoa física ou jurídica (empregador), sob a dependência deste e mediante salário (remuneração) e sob sua direção, executando ordens (subordinação), ficando assim presente os elementos necessários à relação de emprego. O acordo pode ser tácito (subentendido) ou expresso; verbal ou por escrito e por prazo determinado ou indeterminado.

Para uma melhor compreensão, será feita uma revisão bibliográfica dos conceitos das formas de contrato de trabalho pelo tempo de duração da contratação.

## CONTRATO POR TEMPO (OU PRAZO) DETERMINADO

O contrato por prazo determinado é aquele que possui, previamente acordada, uma data de término. Gomes (2005, p. 54) confirma isso com a passagem: “considera-se contrato de prazo determinado o contrato cuja vigência dependa de termo prefixado ou da execução de serviços específicos ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada”. O autor

também afirma que o contrato de prazo determinado não pode ser assinado por mais de dois anos. No caso de contrato de experiência, não poderá ser maior que 90 dias. Esse contrato vira contrato indeterminado quando exceder o prazo firmado; a tarefa durar mais de dois anos; for prorrogado por mais de uma vez, tácita ou expressamente; suceder a outro, também de prazo determinado, dentro de seis meses; e quando o contrato por prazo determinado contiver cláusula que assegura o direito recíproco de rescisão antes do termo ajustado, caso seja exercido esse direito por qualquer das partes.

### CONTRATO DE TEMPO (OU PRAZO) INDETERMINADO

Contrato por prazo indeterminado, o mais comum entre os trabalhadores com a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) assinada, é aquele que não possui data pré-estabelecida de término. Assim, Gomes (2005, p. 68) relata que o artigo 452 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) estabelece que se “considera contrato de prazo indeterminado todo aquele que suceder, dentro de seis meses, a outro contrato de prazo determinado, salvo se o término deste dependeu da execução de serviços especializados ou da realização de certos acontecimentos.” O contrato de prazo determinado que for prorrogado mais de uma vez, tácita ou expressamente, passará a vigorar sem determinação de prazo.

O autor acrescenta que contrato de prazo indeterminado é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego, o contrato de trabalho é o ato jurídico que cria a relação de emprego, gerando, desde o momento de sua celebração, direitos e obrigações para ambas as partes. Pode ser pactuado unicamente entre empregado e empregador. O contrato nesta modalidade é celebrado sem prévia fixação do seu tempo de duração, sendo ajustado para prolongar-se indefinidamente.

### TERCEIRIZAÇÃO

A Terceirização é uma forma de contrato de mão de obra indireta. Conforme Ferreira (1996), o verbo terceirizar é usado para dar significado à entrega a terceiros de atividades não essenciais da empresa. Os entendimentos a respeito de uma definição são muito subjetivos, podem-se encontrar conceitos peculiares e particularizados, chegando a cada um ter a sua própria definição para “terceirização”.

Já Leiria (1991, p. 79) relata que “a terceirização é a contratação, por uma empresa, de serviços de terceiro para suas atividades meio”. Ainda como

afirma Polônio (2002), a terceirização é um processo, pelo qual a empresa tomadora contrata a empresa prestadora de serviço para executar uma tarefa que não esteja relacionada ao objetivo principal.

A terceirização pode ser visualizada dentro de um espectro mais abrangente, podendo sobrepor inclusive às atividades-fins, sem fugir de conceitos de outros autores, pois entende que terceirização corresponde a um “processo onde há a horizontalização da atividade econômica, transferindo a empresa maior uma parte de suas funções para empresas menores, passando a concentrar-se em rol de atividades mais restritas” (CAVALCANTE JUNIOR, 1996, p. 73).

O mesmo autor complementa que, com a economia globalizada, os hotéis necessitam vislumbrar novas soluções que possam atender as necessidades dos hóspedes, como: reduzir custos administrativos, maior liberação de recursos, redução de perdas e controles, transformar custos fixos em variáveis, agilização das decisões, aumento do lucro, melhoria da gestão do tempo, redução da ociosidade da mão de obra, racionalização de compras de materiais de consumo e agilizar o processo sem perder a sua qualidade, com isso, uma das saídas mais comum a todo ramo hoteleiro é terceirizar. Entende-se por terceirização as ações do tomador de serviços, quando um fornecedor capaz de vender serviços especializados, para complementar e suprir a falta destes, no tomador, utilizando-se de recursos próprios, sejam eles financeiros, econômicos, tecnológicos, de equipamentos e humanos.

O autor conclui que no âmbito das relações empresariais, o costume de contratar serviços de terceiros é antigo. Nova é a palavra terceirização, assim como nova é a intensidade com que este fenômeno vem se ampliando em todos os setores e ramos da economia brasileira. A técnica da terceirização de atividades poderá ser implantada de duas maneiras, bem simples e distintas: com o fornecedor de serviços terceirizados atuando fora ou dentro das instalações do tomador de serviços, quando os terceirizados atuam dentro das instalações do hotel, os aspectos legais são maiores, com cuidados pela Instrução Normativa número 03/97, do Ministério Trabalho, que impõe determinadas condições, como: a) é ilegal terceirizar a atividade-fim, b) risco de supervisão e, c) dependência econômica e operacional da contratante. (CAVALCANTE JUNIOR, 1996).

Polônio (2002) relata que a súmula número 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), no item III define que poderá haver a contratação de prestadores de serviços exclusivamente na atividade-meio do contratante, com fornecedores especializados e ausentes as relações de subordinação e

pessoalidade com o contratante. O autor acrescenta que a forma de identificar a atividade-fim de uma empresa é consultando o seu Contrato Social, no objeto, e ver a sua descrição. No caso das empresas hoteleiras, a atividade-fim é a recepção e a governança. Todos os outros setores podem ser terceirizados, como: comercial, alimentação, manutenção, lazer, eventos, contabilidade, RH, cobrança, lavanderia, segurança e estacionamento.

## COOPERATIVA

A Cooperativa, assim como a Terceirização, é uma forma não direta de contratação de mão de obra. Rosa (2003) relata que a cooperativa está regida pela Lei nº. 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, conforme o Artigo 3º que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício da atividade econômica, de proveito comum sem objetivo de lucro. A autora conclui que em qualquer ramo de atividade da cooperativa não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela.

As cooperativas são reguladas em nosso ordenamento pela Lei 5.764/71 e definidas por tal dispositivo legal como uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, que nasce espontaneamente da vontade de seus próprios membros, todos autônomos, que assim continuam e que distribuem entre si as tarefas advindas ao grupo com igualdade de oportunidades, repartindo as sobras proporcionalmente ao esforço de cada um (HARADA, 2003).

A autora acrescenta que existem diversos benefícios em contratar a mão de obra por meio de Cooperativas, pois não realiza o contrato de trabalho com uma pessoa, mas com a cooperativa, que envia um membro para realizar o trabalho, sendo este substituído por outro cooperado sempre que o empregador achar necessário. As empresas têm que averiguar antes de contratar as cooperativas, pois caso venham a efetuar contratos com cooperativas que não estejam em situação regular responderão numa ação trabalhista.

Gonçalves (2008) relata que ao contratar a mão de obra por meio de Cooperativas deve-se tomar cuidados como: evitar contratar cooperativas que prestam exclusivamente serviços para o mesmo tomador de serviços; certificar-se da regularidade jurídica da cooperativa; contratar cooperativas idôneas; não contratar cooperativas para reduzir custos unicamente; cuidar para que a cooperativa não tenha “dono” ou “patrão”, pois os cooperados são sócios da pessoa jurídica.

Conforme Batalha (2009), as cooperativas de trabalho são formadas por trabalhadores que se reúnem para prestar serviços com autonomia a pessoas físicas e jurídicas. Tais trabalhadores não são subordinados à cooperativa, muito menos ao tomador de serviços, pois ela não tem o objetivo de economizar dinheiro para os tomadores de serviço e sim fornecer meios para que trabalhadores autônomos possam prestar seus serviços de forma mais lucrativa para eles próprios.

O autor conclui que uma empresa que demite os funcionários e depois os contrata como cooperativados e continua a tratá-los da mesma forma de quando eram empregados, obrigando-os a cumprir hora e subordinados às suas chefias, é caracterizado como fraude ao vínculo de emprego. O artigo 3º da CLT é claro ao dispor que o trabalhador que presta serviços com habitualidade, mediante salário e subordinado juridicamente ao tomador de serviços é um empregado com todos os direitos e deveres inerentes a tal condição.

#### AUTÔNOMO

O autônomo é pessoa física que exerce, habitualmente e por conta própria, atividade profissional remunerada prestando serviço de caráter eventual a uma ou mais empresas, sem relação de emprego e assumindo o risco de sua atividade (MUNOZ, 2005).

A autora acrescenta que todo autônomo possui sua própria independência, escolhe o tomador de seu serviço, estipula o seu preço de acordo com o mercado, tem total liberdade de escolher o dia e o horário que vai prestar o serviço, não pode vestir uniforme da empresa tomadora de seus serviços e nem se subordinar a ela, o autônomo não possui chefe, ele é seu próprio patrão, não podendo haver qualquer relação de vínculo empregatício, sendo caracterizada pelos requisitos da não eventualidade, subordinação, exclusividade, remuneração ajustada e periódica. Ela conclui que o pagamento do autônomo deve ser realizado mediante Recibo de Prestação (ou Pagamento) do Autônomo (RPA), deduzindo-se os valores dos recolhimentos tributários a ele pertinentes.

#### PESSOA JURÍDICA

Atualmente as empresas têm utilizado uma forma diferenciada para reduzir seus custos com encargos trabalhistas, utilizando a modalidade de contratação dos profissionais como Pessoa Jurídica (PJ). Isso significa que o profissional abre uma empresa, que pode ser individual ou, preferencialmente,

companhia limitada e se transforma em prestador de serviços. É remunerado mediante apresentação de nota fiscal. Neste caso, cabe ressaltar os riscos deste tipo de contratação, tendo em vista a clara tentativa de burlar o pagamento dos tributos relativos ao trabalho prestado.

Teixeira (2007) relata que é vantagem para o profissional, pois os gastos que a empresa teria com o governo ela repassa para o profissional, que acaba ganhando um salário melhor PJ do que pessoa física. Isto se justifica somente se a negociação do contrato prevê situações que também favoreçam o PJ. É bom que o profissional seja uma pessoa organizada com seu dinheiro, pois no caso de uma saída repentina da empresa, não poderá contar com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço nem com o seguro desemprego.

## ESTÁGIO

O estágio é considerado uma forma de contrato com o objetivo de promover para estudantes uma possibilidade de adquirirem, de forma supervisionada, experiência na área de atuação. Gomes (2005) define a atividade como prestada comumente por estudantes, nas empresas ou repartições públicas, visando ao aprimoramento profissional na sua área de estudo. O estágio é regulamentado pela Lei nº. 11788, de 25 de Setembro de 2008.

O hotel deve se certificar de que o estagiário é estudante de um curso correspondente às suas atividades. O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza e o estagiário poderá receber bolsa ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada entre eles. O registro na carteira não é obrigatório, mas deve haver um contrato, por escrito, entre o hotel, o estagiário e a instituição de ensino em que ele estuda. O contrato tem duração de até seis meses e pode ser prorrogado por mais seis meses.

## TEMPORÁRIO

O contrato temporário encaixa-se somente para casos específicos e de curta duração. Gomes (2005, p. 59) traz que “o contrato temporário caracteriza-se como aquele prestado por pessoa física, com a finalidade de atender a necessidades transitórias de uma empresa, supridas pela substituição de seu pessoal regular e permanente ou por acréscimo extraordinário de serviços”. O autor também afirma que a empresa de trabalho temporário tem como atividade colocar à disposição de outras empresas, chamadas de tomadoras de serviço, trabalhadores capacitados. Lei 6019/74.

Seguindo a linha de raciocínio do autor, é necessária a elaboração de contrato por escrito entre a empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços, constando o motivo da necessidade do trabalho temporário e a modalidade de remuneração da prestação do serviço, com a discriminação das parcelas relativas a salários e encargos sociais.

Ainda conforme Gomes (2005), o contrato não pode exceder a três meses (90 dias), podendo ser prorrogado por mais três meses caso a empresa tomadora comunique ao órgão local do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a ocorrência de um dos seguintes pressupostos: prestação de serviço destinada a atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente que exceda três meses (90 dias); ou manutenção das circunstâncias que geraram acréscimo extraordinário dos serviços e ensejaram a realização de contrato de trabalho temporário.

O autor conclui que pode ser contratado, mas apenas em duas situações: para substituir um funcionário ausente por um longo período de tempo ou se houver um aumento sazonal de trabalho, e reforça que é preciso fazer a contratação por meio de uma empresa especializada em fornecimento de mão de obra temporária.

## 5 Metodologia

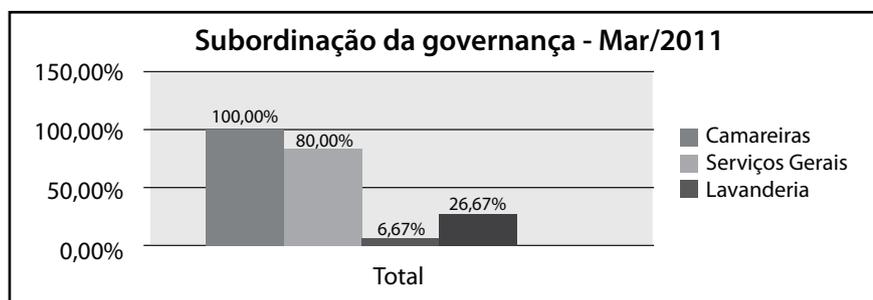
A metodologia utilizada neste estudo foi de pesquisa descritiva, pois, segundo Gil (2000), tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno, neste caso, as formas de contratação do setor de governança dos meios de hospedagem de Porto Alegre. Também se caracteriza por levantamento, que é a interrogação direta ao público que se deseja conhecer (GIL, 2000). E de análise qualitativa, pois tem como foco levantar e entender o fenômeno estudado (ROESCH, 2007).

Definiu-se como campo de estudo os hotéis classificados como muito confortáveis, confortável e médio conforto, conforme o Guia Quatro Rodas: Brasil 2011. O instrumento utilizado foi questionário enviado por *e-mail* aos gerentes gerais das unidades para verificar as formas de contratação no setor da Governança, bem como suas vantagens e limitações. Foram enviados questionários para 30 estabelecimentos e obtido o retorno de todos. Esta pesquisa foi realizada em março de 2011, complementando e referendando os dados de um estudo realizado em um trabalho de conclusão no curso de Tecnologia em Hotelaria.

## 6 Análise dos dados

A pesquisa elaborada constituiu-se de nove questões para verificar as estratégias dos hotéis muito confortável, confortável e médio conforto em Porto Alegre, quanto à forma de contratação da mão de obra do setor de governança. São 30 empreendimentos hoteleiros que pertencem às classificações estudadas, conforme o Guia Quatro Rodas de 2011.

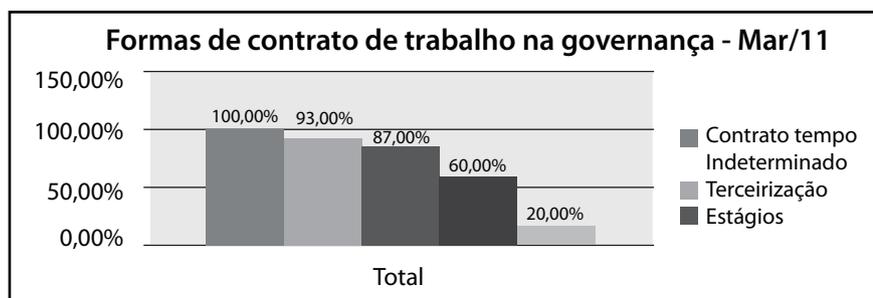
Na primeira questão foram abordados os setores que estão subordinados à governança e foi verificado, conforme gráfico 1, que a governanta comanda, em todos os hotéis, as camareiras e, em 80% dos hotéis, possuem comando sobre a execução dos funcionários dos serviços gerais, 27%, o setor de lavanderia.



**Gráfico 1:** Subordinação do setor de governança.

Fonte: Autores (2011)

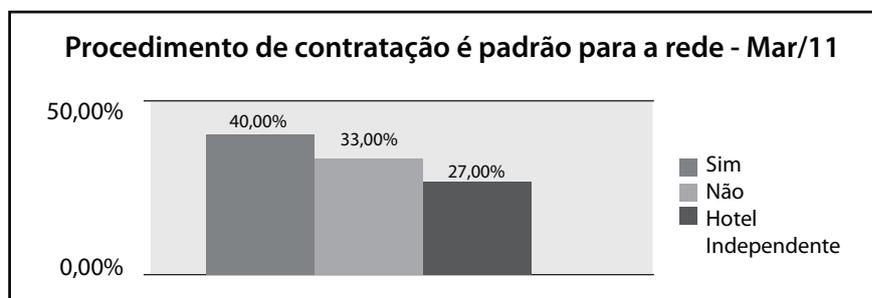
A questão 2 verifica as formas de contrato de trabalho utilizadas pelos hotéis, e percebe-se, conforme gráfico abaixo, que os trinta hotéis utilizam o contrato por tempo indeterminado (CLT), 28 citam a terceirização, 25 colocam os estágios como forma de contratação, e cinco hotéis trabalham com temporários e dezoito trabalham com diaristas.



**Gráfico 2:** Formas de contrato de trabalho

Fonte: Autores (2011)

Na questão 3, foi perguntado se os procedimentos de contratação são padrão para toda rede ou não. Percebe-se que vinte e um hotéis pertencem a alguma rede. Verifica-se entre esses que em doze hotéis o procedimento de contratação é o mesmo para toda rede. Um hotel relata que o padrão é definido pelo gerente de cada unidade e outro relata que cada estabelecimento trabalha com normas diferentes, mas direcionadas pela direção da empresa.



**Gráfico 3:** Procedimento de contratação é padrão para a rede

Fonte: Autores (2011)

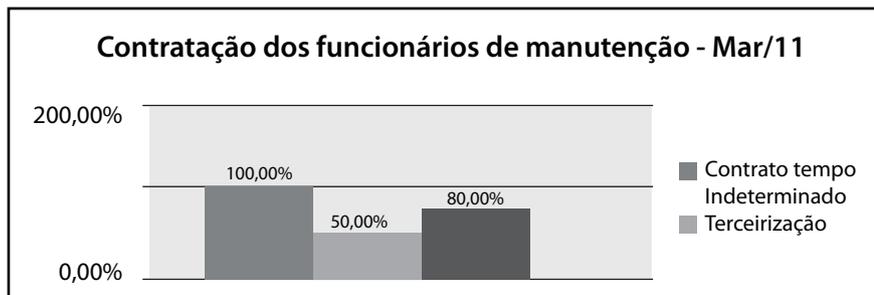
A questão 4 verifica se o hotel, quando está lotado, contrata alguma diarista ou empresa extra para a demanda das atividades e, conforme gráfico abaixo, nove empreendimentos não contratam diarista ou empresa extra, trabalhando apenas com o próprio quadro; dois hotéis alegam que trabalham com número suficiente de colaboradores, outro cita que o funcionário deve ficar até acabar o serviço, não deixando para o outro dia, outro explica que é feito um planejamento antecipado e nenhum funcionário tira folga nos dias de ocupação mais alta. Dois hotéis contratam diaristas no período de grande demanda e um contrata mensalista. Um hotel utiliza o serviço de terceirização das camareiras com a contratação de mensalistas para a substituição de funcionários que estão em férias, licença maternidade ou encostada pelo Instituto Nacional Seguridade Social (INSS).



**Gráfico 4:** Contratação de diarista ou empresa extra

Fonte: Autores (2011)

A questão 5 aborda a forma de contrato de trabalho dos funcionários de manutenção e, analisando o gráfico abaixo, identifica-se que 100% dos hotéis utilizam o contrato por tempo indeterminado para a equipe de trabalho, conforme a CLT, e 50% dos hotéis utilizam a terceirização e 80%, os contratos temporários para suprir a mão de obra do setor.



**Gráfico 5:** Contratação dos funcionários de manutenção

Fonte: Autores (2011)

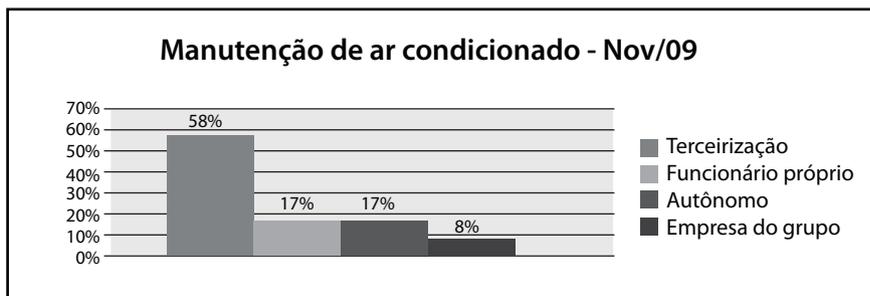
Na questão 6, perguntou-se qual a forma de contrato de trabalho do setor de manutenção para a execução dos serviços mais demorados e verificou-se que quatro hotéis citaram a terceirização como o modelo mais utilizado nesta ocasião. Seis hotéis citaram a empreitada como a forma de trabalho mais aproveitada e 28 hotéis citaram a contratação de empresas especializadas; 16 geralmente fazem por contrato de tempo indeterminado, e um hotel utiliza a licitação como estratégia utilizada para modelo de contratação para os seus serviços. Também houve uma rede hoteleira que, quando existe a necessidade de serviço de manutenção nas dependências, solicita a empresas do próprio grupo a qual pertence o hotel que executem os reparos necessários.

**Tabela 01:** Formas de contrato de trabalho para a execução dos serviços no setor de manutenção

Formas de contrato de trabalho para os serviços mais demorados do setor de manutenção	
Terceirização	80%
Empreitada	20%
Licitação	3%
Empresa do grupo	27%
Empresa Jurídica	93%
Contrato tempo Indeterminado	53%

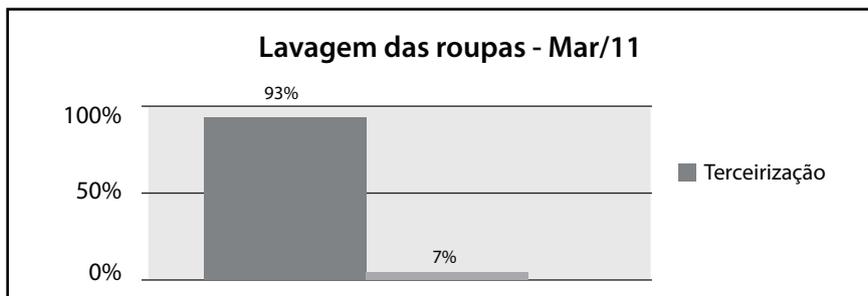
Fonte: Autores (2011)

Na questão 7, perguntou-se quais os procedimentos que as empresas hoteleiras realizam frente às dificuldades, quando da contratação de profissionais para desempenharem algumas atividades internas no hotel. No primeiro item, verificou-se qual era a estratégia adotada pelo hotel quando é realizada a manutenção do ar condicionado e constatado que 58% terceirizavam a arrumação do equipamento; 17% responderam que contratam um autônomo para a execução da tarefa; outros 17% afirmaram que o próprio funcionário do hotel presta este tipo de serviço e 8% responderam que uma empresa do grupo vem e executa a tarefa quando necessário.



**Gráfico 6:** Profissional que executa a manutenção de ar condicionado  
Fonte: Autores (2011)

No segundo item, foi observada a estratégia adotada pelo hotel quando é feita a lavagem das roupas: 92% terceirizam a lavanderia e apenas três empreendimentos afirmam que lavam as roupas no próprio hotel ou no outro hotel da rede.



**Gráfico 7:** Profissional que executa a lavagem das roupas  
Fonte: Autores (2011)

Na última questão, foi verificado qual o procedimento que os hotéis realizavam para a utilização dos estagiários e constatou-se que sete dos hotéis trabalham com estagiários da hotelaria; onde contratam por convênio/parceria com uma faculdade; outro contrata estagiários de empresas especializadas do setor

e o outro hotel conforme a legislação para atender a sua necessidade utilizando a mão de obra de menores aprendizes em suas atividades internas. Três hotéis não utilizam a mão de obra dos estagiários em suas atividades de trabalho e dois hotéis dependem da necessidade e da sazonalidade com provável contratação futura.

**Tabela 2:** Política de procedimentos para estágios

<b>Procedimentos para estágios</b>	
Utiliza sempre os estagiários	7
Utiliza estagiários de acordo com a necessidade	2
Não utiliza estagiários	3

Fonte: Autores (2011)

Por meio da análise, foi possível verificar como os empreendimentos hoteleiros estão organizados e administram as formas de contratação, e foi observado que cada hotel gerencia o RH dentro do setor de governança de maneira diferente, cada um com a cultura organizacional própria, caracterizando estratégias diferentes, mesmo de acordo com a legislação ou não.

## 7 Conclusões Finais

O presente artigo é fruto da pesquisa desenvolvida na Faculdade de Tecnologia do Senac-RS, onde se pode verificar o posicionamento dos empreendimentos hoteleiros do Município de Porto Alegre frente ao uso das formas de contratação como estratégia de mercado.

A tradicional forma de contratação de funcionários por tempo indeterminado é responsável por um alto componente dos custos fixos dos empreendimentos hoteleiros, como estas empresas devem possuir uma mão de obra, muitas vezes precárias, limitando a operacionalidade das ações humanas, por isso os hotéis buscam outros modelos para escapar do vínculo trabalhista que acarreta custos elevados. As formas de contratação no mercado hoteleiro são tidas como alternativa dos empreendimentos da cidade de Porto Alegre, onde os hotéis buscam estratégias para todas as áreas possíveis, mas com o intuito de diminuir o custo de encargos trabalhistas e aumentar a competitividade, porém, percebe-se que o foco na qualidade da prestação dos serviços, em alguns casos, é desconsiderado.

A pesquisa aponta soluções parecidas adotadas por todos os empreendimentos, de acordo com o departamento de atuação do hotel, como é o caso do grande número de terceirização no setor de lavanderia e a larga utilização de estagiários nas áreas operacionais de recepção, reservas, alimentação e governança, e muito pouco utilizado nos setores administrativos dos hotéis. Também se verificou na pesquisa que um hotel utiliza como estratégia de RH a terceirização das camareiras, indo contra a legislação, pois, para Cavalcante Junior (1996) é ilegal terceirizar a atividade-fim de uma empresa e Polônio (2002) acrescenta que a atividade-fim dos hotéis é recepção e governança, especificamente a parte de limpeza e organização dos apartamentos, logo o serviço das camareiras, assim, podendo terceirizar os outros serviços.

Conforme teoria explicada no trabalho, a manutenção de um hotel não se subordina à governança, mas, por meio da pesquisa, percebe-se que alguns hotéis subordinam o setor de manutenção à governança. Também se percebe com isso que os hotéis estruturam os setores de acordo com as suas necessidades, não existindo uma regra geral no organograma de uma empresa hoteleira. Também foi verificado que alguns hotéis aproveitam outras empresas do grupo para realizar as manutenções necessárias.

Este estudo também se torna relevante pelas informações obtidas e analisadas das estratégias desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros do município de Porto Alegre e por ser possível, assim, analisar os melhores procedimentos adotados, as vantagens e as limitações de cada forma de contratação, visando identificar ações e reflexões para o mercado hoteleiro da cidade.

Esta pesquisa não se extingue, ficando alguns pontos a serem futuramente levantados e aprofundados.

## Referências

- BATALHA, Sérgio. Cooperativas ou contrato de trabalho: um dilema inexistente. *Tribuna do Advogado*, edição 30, julho 2009. Disponível em: <http://pub.oab-rj.org.br/index.jsp?conteudo=9940>, acesso em: 15 de outubro de 2010.
- CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera de. *Recepção hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.
- CAVALTANTE JUNIOR, Ophir. *A terceirização das relações laborais*. São Paulo: LTr, 1996.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. São Paulo: Ed. Positivo, 1996.
- FORD, Lisa; MCNAIR, David; PERRY, Bill. *O excepcional atendimento ao cliente*. São Paulo: Edicta, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GUIA QUATRO RODAS: BRASIL 2010. São Paulo: Editora Abril, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. Porto Alegre: Ortiz, 1996.
- MORAES NETO, Deraldo Dias. *Terceirização: oportunidades de negócios para pequena empresa*. Salvador: SEBRAE/BA, 1997.
- POLONIO, Wilson Alves. *Terceirização: Aspectos legais, trabalhistas e tributários*. Porto Alegre: Ed. Atlas, 2002.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. *Como implantar a terceirização*. São Paulo: STS, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2007.
- TORRE, Francisco de La. *Administração hoteleira: departamentos*. São Paulo: Roca, 2001.
- VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. *Check-in, check-out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.