



Vol. 12, Nº 26 (junio/junho 2019)

GESTÃO DE PESSOAS EM TURISMO

OLIVEIRA, Nizamar A. ¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

OLIVEIRA, Nizamar A. (2019): "Gestão de pessoas em turismo", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 26 (junio/junho 2019). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/turydes/26/gestao-pessoas.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes26gestao-pessoas>

RESUMO

A Gestão de Pessoas no Turismo é ampla e complexa. Todo o *trade* turístico compreende o atendimento a pessoas que estão em um momento de lazer e descontração. Viajar é buscar o anticotidiano, é sair da rotina. Nesses momentos, tudo que o turista mais deseja é ser tratado com acolhimento, hospitalidade, de forma ímpar e diferenciada. Um único profissional pode colocar tudo a perder, transformando a tão sonhada viagem, em um desastre total. O artigo propõe uma análise mais crítica sobre como preparar profissionais deste setor tão amplo e complexo, tomando por base os seis processos da Gestão de Pessoas e através da hospitalidade.

Palavras-chave: *Trade* Turístico; Hospitalidade Genuína; Hospitalidade Encenada; e Profissionais do Turismo

ABSTRACT

The Management of People in Tourism is wide and complex. The whole tourism *trade* comprises the service to people who are in a moment of leisure and relaxation. To travel is to seek the no daily, is to leave the routine. In these moments, all that the tourist wants most is to be treated with hospitality, hospitality, in an unique and differentiated way. A single professional can put everything to waste, turning the long dreamed trip into a total disaster. The article proposes a more critical analysis of how to prepare professionals in this broad and complex sector, based on the six processes of People Management and through hospitality.

Keywords: Tourism *Trade*; Genuine Hospitality; Hospitality Staged; and Tourism Professionals.

¹ Nizamar A. de Oliveira. Mestre em Hospitalidade. Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, Pós-Graduada em Didática do Ensino Superior; Pós-Graduada em Gestão e Metodologias em Educação a Distância; Graduada em Gestão de Negócios Securitários, Bacharel em Turismo. Docente na União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO. E-mail: nizamar@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é riquíssimo em seus atrativos naturais, com uma oferta imensurável de rios, lagos, cachoeiras, belíssimas praias, dunas, cavernas, montanhas. O turista busca esses encantos e deseja ser tratado de forma diferenciada e hospitaleira. Tratar o turista de forma diferenciada faz com que este se sinta atraído e motivado a retornar ao local visitado. Portanto, como frisa Pimenta (2013), a qualificação e gestão de recursos humanos são fundamentais para a construção desse diferencial.

A Gestão de Pessoas está presente em todo ambiente corporativo. Seja uma grande organização, uma empresa de médio e pequeno porte, um restaurante, uma pousada, um hotel internacional, uma companhia aérea. Enfim, o *trade* turístico envolve um grande número de prestadores de serviços. Todos, com a mesma finalidade: Atender ao turista.

Uma viagem envolve todo um planejamento e, em sua maioria, é a realização de um sonho. Para o turista, nada pode dar errado. Ele espera que o clima seja o idealizado, a hospedagem seja perfeita, os passeios sejam encantadores para que possa levar essa viagem não apenas em suas fotos, mas em sua memória, pelo maior tempo possível. A expectativa costuma ser grande, e não podemos esquecer que, a viagem é um produto intangível. Quando um pacote de viagem é oferecido, o turista leva, consigo, papeis e promessas que serão (ou não) cumpridas no decorrer de sua viagem.

Lamentavelmente, as organizações negligenciam a necessidade de contratar profissionais da área. Por mera economia e até mesmo falta de capacitação própria, contratam colaboradores despreparados e descomprometidos. Não raro, nos confrontamos com proprietários de estabelecimentos turísticos advindos de formações distintas, que não possuem a menor aderência ao setor. Se os próprios empresários não possuem conhecimento técnico, como poderão capacitar seus colaboradores e até mesmo recrutar e selecionar de forma correta?

Como preparar os funcionários do *trade* turístico para receber esses turistas? A Gestão de Pessoas deve ter uma participação ativa e permanente, pois, não há rotinas neste universo. Cada turista tem anseios e comportamentos diversos. Mitigar qualquer desconforto é essencial, portanto, o colaborador deve estar preparado para tais imprevistos, solucionando prováveis problemas da melhor forma possível.

O presente artigo pretende apresentar a necessidade de um atendimento adequado aos turistas que se utilizam de todo o *trade* turístico no Brasil. A cultura, o restauro, as belezas naturais, e os eventos tradicionais não podem e tampouco devem, por si só serem a garantia de satisfação e fidelidade do turista. É necessário um programa de treinamento intenso e permanente por parte do setor de recursos humanos em todo o *trade* turístico. Somos conhecidos mundialmente por sermos hospitaleiros, porém sem capacitação, ela não há a verdadeira hospitalidade.

Os principais objetivos desse artigo são:

- Apresentar a necessidade de capacitação intensa e permanente dos profissionais do turismo.
- Compreender a diferença entre hospitalidade e ser hospitaleiro.
- Estudar a importância do acolhimento.
- Capacitação para o "bem receber"

Como metodologia foi utilizada a literatura que estuda a Gestão de Pessoas através dos autores Chiavenato (2107) e Pimenta (2013). O tema hospitalidade será abordado tendo como pano de fundo Gotman (2009) e as pesquisas realizadas pela

autora, em sua dissertação de mestrado (Oliveira, 2011). A experiência da autora, como docente nos cursos de Turismo, Gastronomia, Eventos e Hotelaria também será abordada. E, por último, no ponto de vista de turista e, portanto, utilizando o *trade* turístico em caráter nacional, traz um olhar sobre a necessidade de uma mudança urgente na gestão de pessoas no turismo.

1. Hospitalidade

Pessoas que viajam necessitam de acolhimento, envolvimento, portanto, a hospitalidade deve ser abordada de forma consistente e responsável. Pois, como ressalta Camargo (2004) "a hospitalidade torna-se um tema caro à economia moderna, na proporção direta em que as pessoas consomem e gastam nessas migrações lúdicas".

As cidades convidam os turistas a conhecê-las. Contudo, não se preocupam com o planejamento turístico. É necessário que se capacite os elementos que atuam em todo o *trade* turístico. Como veremos neste artigo, o turismo envolve 52 setores. Portanto, é preciso trazer à consciência de todos que, hospitalidade não se limita a um sorriso, é preciso saber acolher o turista, é ter a real noção da dimensão que o turismo representa à cidade e ao seu próprio negócio. Turistas querem experimentar o novo, sair do seu cotidiano. Por isso, não basta falar que ele deve sentir-se em casa. Pois, talvez, a última coisa que ele deseja é sentir-se em casa. Ele quer experiências novas, desfrutar de novas sensações, sabores, saberes, cores, emoções.

A hospitalidade em sua tríade dar, receber e retribuir é muito abrangente. Nas visitas técnicas realizadas no interior do estado de São Paulo, deparei-me com muitos fatores que tornam a cidade inóspita.

Uma cidade hospitaleira oferece sinal de WiFi em praças públicas, banheiros públicos limpos e em bom estado de conservação, oferece rampas de acesso nas praças e vias públicas para turistas com mobilidade reduzida e portadores de necessidades especiais. Ruas com placas de identificação, placas de sinalização, além de segurança.

Na hospitalidade, estuda-se a hospitalidade genuína e a hospitalidade comercial. Em determinados momentos, a hospitalidade genuína transborda na hospitalidade comercial, é inevitável. Veremos as definições de hospitalidade genuína e comercial.

1.1. Hospitalidade Genuína

A hospitalidade se define pela tríade: dar, receber e retribuir. Exemplificando; o anfitrião dá ao hóspede o convite, que o recebe e retribui o convidando para hospedar-se em sua casa posteriormente. Esta tríade não se encerrará enquanto fizerem essa troca de hospedagem.

Oliveira (2011) afirma que a hospitalidade genuína se manifesta naturalmente. Acolher um amigo, um ente querido em seu lar, é um ato prazeroso ao anfitrião. Ele convida, aguarda ansiosamente pelo aceite, e prepara todo um cenário para esse acolhimento. Preocupar-se com o bem-estar do hóspede, cama limpa, aposentos confortáveis, alimentação, entretenimento são ato de hospitalidade. Se o anfitrião conhece muito bem o hóspede, essa tarefa fica mais fácil de ser cumprida. Saber sua preferência musical, gosto pela cultura, teatros, shows. Conhecer sua preferência gastronômica, etc. A manifestação mais original da hospitalidade genuína é a hospitalidade doméstica, em que se recebe amigos e familiares, de forma voluntária.

1.2. Hospitalidade Comercial

A hospitalidade comercial, não se manifesta naturalmente. Ambos, hóspede e anfitrião, na maioria das vezes, se desconhecem. O intuito é atrair e promover satisfação ao cliente. A tríade da hospitalidade deixa de ser um ciclo. O anfitrião dá o espaço, o hóspede recebe e retribui em forma de pagamento monetário. Portanto, não há

gratuidade e não há retribuição posterior. Uma vez que não é uma hospitalidade voluntária nem gratuita, se denomina hospitalidade encenada.

1.3. Hospitalidade genuína que transborda da hospitalidade encenada

De acordo com Oliveira (2011, p. 16) "Pessoas que trabalham no que gostam, tendem a acolher melhor, prestar serviços com prazer. Ainda que não haja a obrigatoriedade, essas pessoas buscam mecanismos para identificar cada um de seus clientes e assim, acolher cada um de forma diferenciada". A hospitalidade encenada segue padrões pré-estabelecidos, seguindo um atendimento protocolar. Assim, o turista espera ser atendido da mesma forma em uma rede hoteleira ou rede de restauração em qualquer lugar do país. Imaginemos um turista que pretende fazer uma refeição em um determinado restaurante que oferece seus serviços nas regiões Sul e Nordeste do Brasil. Supondo que ele resida na região Sul e visite a região Nordeste, ao entrar naquele restaurante, espera encontrar o mesmo cardápio, disposição do ambiente e atendimento dos funcionários. Ele terá um atendimento padrão, de acordo com a hospitalidade encenada. Porém se, eventualmente, ele comente com o garçom que está na cidade em lua de mel e este surpreenda o casal com um champanhe ou um vinho, a hospitalidade genuína transborda à encenada. Pois não é um padrão, foi uma forma de fazer com que os clientes se sintam únicos. Gotman (2009, p. 9) salienta que será genuína apenas se for algo excepcional:

Uma garrafa de champanhe aberta "excepcionalmente", "uma vez" para a data de aniversário de um cliente pode constituir um gesto de hospitalidade. O recurso sistemático (a esse gesto) será apenas um diferencial comercial...

Desta forma, o profissional do *trade* turístico pode, em certas circunstâncias, não se limitar à hospitalidade encenada, e atendendo a uma necessidade do turista, ou até mesmo, o surpreendê-lo com uma atitude. Imaginemos uma camareira, que, ao verificar a necessidade de um hóspede em adquirir um produto qualquer, vamos supor que este precise adquirir um protetor solar para seu bebê e não sabe onde comprar. Não faz parte da sua atribuição, mas essa camareira lhe fornece alguns endereços próximos ao hotel para que o hóspede possa adquirir o produto. Assim, ela saiu da hospitalidade encenada, passando a agir de maneira genuína.

É importante, entretanto, estabelecer um limite na hospitalidade genuína. Ser gentil e prestativo não significa invasão à privacidade do turista. É preciso ter um certo distanciamento além de respeito e discrição.

1.4. Acolhimento

Há uma relação entre a forma de acolhimento e o fluxo de turistas. Uma cidade hospitaleira terá sempre um número maior de turistas. Ainda que esta, não seja a com maior oferta turística.

De acordo com o dicionário Houaiss, acolhimento significa ato ou efeito de acolher, acolhida, maneira de receber ou ser recebido, recepção, hospitalidade, refúgio, abrigo².

Podemos ainda, definir como o ato de receber um estrangeiro, fazendo com que este se integre à comunidade, com que ele se sinta um membro legítimo do local, com direito a usufruir dos benefícios do local. O estrangeiro aqui, não deve ser entendido como

² <https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#1>

um turista que veio do exterior. Mas, sim, todo indivíduo que é estranho ao local, podendo ser nativo do país.

O acolhimento proporciona ao serviço prestado, um sentimento de pessoalidade, amabilidade, calor humano.

1.5 O profissional de turismo - perfil

Atuar na área de turismo é prestar serviços diretamente ao cliente, portanto, a má prestação do serviço tem efeito imediato e direto. Não há como remediar da mesma forma que uma indústria pode fazer. Portanto, é grande a responsabilidade aos profissionais deste setor, em relação ao desempenho da empresa.

Lamentavelmente, o setor turístico detém poucos profissionais da área. Muitos se aventuram por um curto período de tempo, sem ter a menor noção de sua função, tampouco, possui uma formação profissional adequada para exercer o cargo assumido.

É comum, jovens ingressarem nos cursos de Turismo acreditando que serão turistas e não profissionais que prestarão serviços aos turistas. O mesmo ocorre nos cursos de Eventos, acreditando que suas vidas serão uma eterna festa, com muito glamour. Profissionais de hotelaria acreditam que o cargo de gerente será sua primeira colocação profissional e os estudantes de gastronomia negligenciam as aulas teóricas em que os capacita a atender os clientes. Se idealizando como *Chefs*, esquecem que, sem uma equipe integrada, responsável, engajada, entre outras competências, ainda que consigam atrair clientela, jamais a fidelizará.

Tão logo esses falsos entusiastas descubrem que ser profissional da área é muito mais complexo, deixam as carteiras das faculdades e alçam voos para novas aventuras profissionais. Essa visão imediatista e míope do setor turístico faz com que este tenha uma grande carência de profissionais adequados e competentes. Pudessem os alunos vislumbrar nos bancos acadêmicos, muito além das viagens, festas badaladas, cruzeiros marítimos, aeronaves que os levam para todos os continentes e restaurantes renomados, estariam na Gestão de Pessoas, atraindo, retendo, capacitando e promovendo evolução permanente de talentos.

Faz-se necessário uma maior valorização de bons profissionais, aqueles que, desalentados com tantos profissionais incapacitados, que denigrem a imagem do setor, os fizeram optar por novas profissões. Manter talentos, trazer de volta aqueles que desanimaram com a falta de profissionalismo, levar mais a sério o grande potencial que o setor possui. Aqueles que investem em pós-graduações, cursos de extensão, cursos de idiomas, cedo percebem que são pouco valorizados monetariamente e são escravizados trabalhando muito mais que os demais, justamente por ter mais competência e conhecimento. Cedo, se dão conta disso e desanimam, muitas vezes, caindo na mesmice dos demais.

Ser turismólogo é ser multidisciplinar, é ter domínio em idiomas, ter conhecimento da economia, estar atento às intempéries climáticas, às guerras, estado de sítio, epidemias, tudo isso com muito humor, um sorriso no rosto e apresentação pessoal impecável.

Um artigo publicado em 2010 é extremamente atual, o que ratifica que nada mudou, até então.

A gestão de pessoas é fundamental para o turismo, pois este se caracteriza pela prestação de serviços, e a qualidade do serviço depende do fator humano.

Quanto menos o setor não se preocupar em se qualificar e se profissionalizar, mais reclamações e desilusões ocorrerão. Quanto mais o pensamento vigente nas empresas continuar, de que outra

pessoa fará o mesmo trabalho de um profissional, menos qualidade e crescimento teremos³.

O artigo ressalta ainda que, se o setor valorizasse o profissional da área, atuando nos equipamentos turísticos, agregaria muito mais valor aos serviços prestados, pois, para o cliente, a primeira impressão é a que fica.

1.6. Setores que envolvem o turismo

O turismo envolve 52 setores, de acordo com a Organização Mundial de Turismo - OMT⁴:

SETORES			
01	Hotelaria	27	Shopping Centers
02	Operadoras Turísticas	28	Equipamentos Culturais
03	Agentes de Viagens	29	Equipamentos de Lazer
04	Transportadoras Aéreas	30	Comércio
05	Transportadoras Marítimas	31	Bancos
06	Transportadoras Terrestres	32	Serviços
07	Parques Temáticos	33	Casas de Câmbio
08	Órgãos Governamentais	34	Saneamento Básico
09	Extrativismo Mineral	35	Energia
10	Extrativismo Vegetal	36	Segurança
11	Tecnologia do Lazer	37	Calçados
12	Tecnologia de Equipamentos	38	Infraestrutura
13	Indústria de Alimentos	39	Formação de Mão de Obra
14	Artesanato	40	Restaurantes
15	Pesca	41	Bares
16	Avicultura	42	Lanchonetes
17	Pecuária	43	Universidades
18	Indústria Têxtil	44	Empresas de Eventos
19	Vestuário	45	Marketing
20	Comunicações	46	Organizações Turísticas
21	Sinalização	47	Postos de Gasolina
22	Guias de Turismo	48	Farmácias
23	Agricultura	49	Casas Noturnas
24	Construção Civil	50	Táxis
25	Urbanização	51	Serviços de Intérpretes
26	Agroindústria	52	Serviços de Capacitação

Tabela 1: Elaborada pela autora, de acordo com os dados da OMT

A tabela 1 nos aponta o grande número de setores que estão envolvidos com o Turismo e, conseqüentemente, podem lucrar com o Turismo. Portanto, todos os setores devem ter essa consciência e investir no turismo e no bem receber o turista.

³ <https://turismoemfronteiras.wordpress.com/2010/02/24/gestao-de-pessoas-no-turismo/>

⁴ <http://transparencia.joaopessoa.pb.gov.br/dadospublicos/wp-content/uploads/2015/05/541.-As-Principais-Fontes-Estat%C3%ADsticas-de-Turismo-Da-OMT-%C3%A0-SETUR.pdf>

Daí a necessidade de uma boa Gestão de Pessoas, independente da área de atuação. Ela é fundamental em qualquer organização.

1.7. Segmentação Turística

A segmentação turística visa organizar o turismo para fins do planejamento, gestão e mercado. Os segmentos podem ser caracterizados a partir de elementos de oferta ou de demanda, bem como a articulação entre demanda e oferta ou oferta e demanda. Dependerá do que o local tem a oferecer como atrativo turístico, ou ainda, o que ele pretende oferecer a partir da solicitação da demanda turística.

É certo afirmar que as pessoas viajam cada vez mais e pelos mais diversos motivos, portanto, segmentar, foi a alternativa encontrada pelo *trade* turístico. Hotéis que buscam atender um determinado segmento, restaurantes, cruzeiros e até mesmo agências e operadoras de viagens, que se especializam em um ou mais segmentos, para oferecer um atendimento diferenciado e eficiente.

A Organização Mundial de Turismo lista 63 segmentos turísticos alertando que há possibilidade de mais segmentos, que não estão elencados⁵:

SEGMENTAÇÃO TURÍSTICA					
01	Turismo da Melhor Idade	22	Turismo de Famílias	43	Turismo de Caça
02	Turismo Infanto-Juvenil	23	Turismo de Grupos	44	Ecoturismo
03	Turismo Popular	24	Turismo de Fronteira	45	Enoturismo
04	Turismo de Luxo	25	Turismo Emissivo	46	Turismo de Massas
05	Turismo Aéreo	26	Turismo Receptivo	47	Turismo Cívico
06	Turismo Rodoviário	27	Turismo de Neve	48	Turismo de Negócios
07	Turismo Ferroviário	28	Turismo de Montanha	49	Turismo de Eventos
08	Turismo Marítimo	29	Turismo de Campo	50	Turismo de Lazer
09	Turismo Náutico	30	Turismo Arqueológico	51	Turismo de Interior
10	Turismo Espacial	31	Turismo de Estudos	52	Turismo de Férias
11	Cicloturismo	32	Turismo de Naufrágio	53	Turismo de Saúde
12	Turismo Local	33	Turismo de Sol e Mar	54	Turismo de Pesca
13	Turismo Regional	34	Turismo Cultural	55	Turismo de Aventura
14	Turismo Alternativo	35	Turismo Étnico	56	Turismo de Repouso
15	Turismo Social	36	Turismo Religioso	57	Turismo Esportivo
16	Turismo de Mergulho	37	Turismo Histórico	58	Turismo Desportivo
17	Turismo Nacional	38	Turismo Científico	59	Turismo Urbano
18	Turismo Internacional	39	Turismo de Congresso	60	Turismo de Compras
19	Turismo Individual	40	Turismo de Intercâmbio	61	Turismo Comunitário
20	Turismo de Solteiros	41	Turismo Gastronômico	62	Turismo Místico
21	Turismo de Casais	42	Turismo Rural	63	Turismo LGBT

Tabela 2: Elaborada pela autora, de acordo com os dados da OMT

⁵ <http://transparencia.joaopessoa.pb.gov.br/dadospublicos/wp-content/uploads/2015/05/541.-As-Principais-Fontes-Estat%C3%ADsticas-de-Turismo-Da-OMT-%C3%A0-SETUR.pdf>

2. Os processos da Gestão de Pessoas e o Turismo

Quando um indivíduo sai de sua moradia com o propósito de fazer turismo, ele busca o anticotidiano. Ainda que sua viagem seja um simples passeio de um dia, na cidade mais próxima. Como já dito antes, o termo "sinta-se em casa" nem sempre será ideal, pois o turista busca exatamente o contrário, estar em um ambiente acolhedor, mas diferente de sua casa.

Frente a essa constatação, capacitar pessoas que possam atender aos anseios do turista, é fundamental para garantir a satisfação deste o fidelizando, fazendo com que ele seja um meio de propagação positiva do local. Não podemos negligenciar o poder da comunicação online. São vários os blogs de viagens. Muitos, com o decorrer do tempo, aprendemos a não levar em consideração. São aquelas pessoas que parecem estar sempre no lugar errado, na hora errada. Nunca estão satisfeitos com atendimento, transporte, gastronomia. Da mesma forma, vamos seguindo blogs que as pessoas fornecem dicas muito interessantes, principalmente para viajantes estreantes.

Como capacitar profissionais em tantos setores e tantos segmentos turísticos?

Chiavenato (2014) ressalta a necessidade de uma estratégia organizacional. As organizações não trabalham para si, mas para seus clientes. O cliente quer ser agradado, sentir-se único. Assim, o autor propõe os processos de gestão de pessoas. São divididos em

1. Processo de Agregar Pessoas
2. Processo de Aplicar Pessoas
3. Processo de Recompensar Pessoas
4. Processo de Desenvolver Pessoas
5. Processo de Manter Pessoas
6. Processo de Monitorar Pessoas

A figura abaixo relaciona o que ocorre em cada processo.

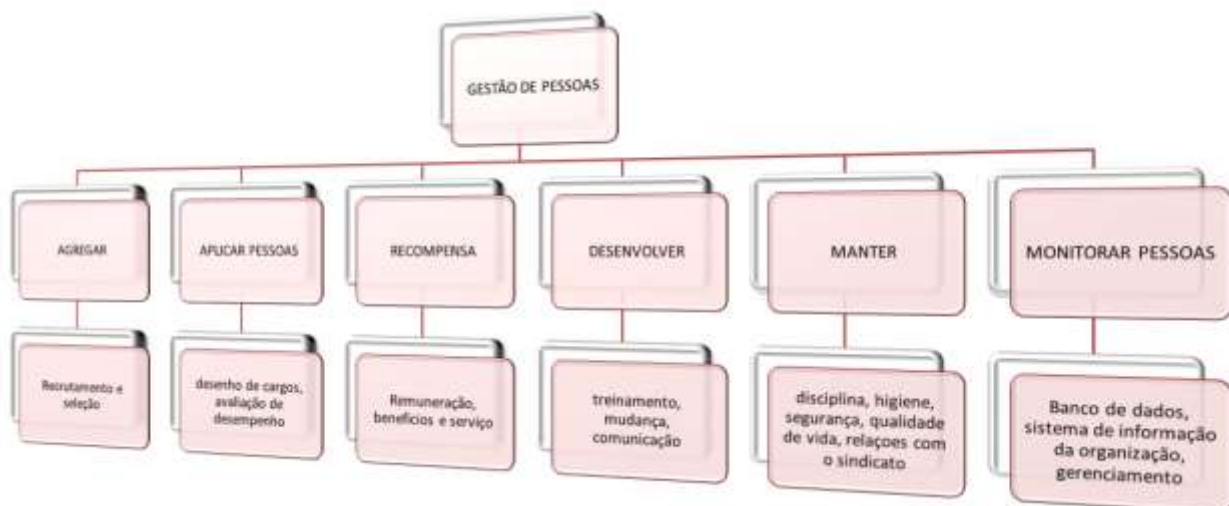


Figura 1: Os Seis Processos da Gestão de Pessoas

Fonte: <http://alemdiva.blogspot.com/2013/10/seis-processos-basicos-na-gestao-de.html>

2.1. Processo de Agregar Pessoas

No Processo de Agregar Pessoas será realizado o Recrutamento e Seleção. Pode ser um recrutamento interno, em que será dada uma oportunidade aos talentos que a organização detém. Ou externo, quando se busca no mercado um colaborador que

preencha os requisitos necessários para o cargo e função a ser preenchido. Após o recrutamento, será feita uma seleção que, a princípio deve ser rigorosa. Explanar a missão, visão e valores da organização, deixar muito claro ao pretendente o que, exatamente a organização espera dele, e ouvir o que ele espera. Após essa explanação, o selecionador deverá analisar se há uma sinergia entre colaborador e organização. Priorizar profissionais do setor turístico é fundamental. Ele possui conhecimento técnico, frequentou a universidade em um período entre três ou quatro anos (conforme a instituição de ensino), portanto, está preparado para situações adversas, não tem um conhecimento superficial. Um bom Recrutamento e posterior Seleção serão decisivos para uma equipe eficiente e eficaz, evitando despesas com *turnover*, absenteísmo e conflitos.

2.2. Processo de Aplicar Pessoas

No Processo de Aplicar Pessoas os colaboradores selecionados deverão passar por um processo de capacitação e integração para conhecer a cultura organizacional, comportamento organizacional, tomando conhecimento de seu cargo e funções a serem desempenhadas. Nesse processo, a avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento individual e da equipe.

A pessoa ou equipe que fará a capacitação do novo colaborador deve ter prévio conhecimento das necessidades da organização no que tange o atendimento ao consumidor. E assim, transmitir esse conhecimento. Trazendo assim, ao colaborador, a consciência sobre seu novo cargo e suas funções. Ser transparente nesse momento é ideal, para minimizar as expectativas e trazer o colaborador à realidade que ele está assumindo.

2.3. Processo de Recompensar Pessoas

No Processo de Recompensar Pessoas, uma vez que os colaboradores possuem um grau de exigência, deverão ser recompensados adequadamente. A organização deve ter conhecimento que, ao selecionar e capacitar talentos, deverá saber recompensá-los de acordo com seus méritos, caso contrário, colocará a perder os processos anteriores. Para ter uma equipe coesa, motivada, comprometida, esse processo deve ser analisado com rigor. Promover programas de incentivos, oferecer benefícios e serviço social são diferenciais que atraem e retêm talentos.

Em meu período de docência nas áreas de Turismo, Eventos, Hotelaria e Gastronomia, e até mesmo entre meus colegas que concluíram o curso de Turismo, uma queixa é frequente há décadas: o profissional de Turismo não tem o merecido reconhecimento no mercado de trabalho. Principalmente o bacharelado em turismo, que oferece um grande leque de disciplinas no curso como economia, gestão de custos, psicologia, administração, muitos buscam qualificação em mercados alternativos. Ou ainda, partem para novos cursos universitários e especializações que ofereça uma melhor recompensa monetária e benefícios.

Eis uma oportunidade de reconhecer e recompensar talentos e assim, ter profissionais competentes e comprometidos com o resultado da organização. É necessário um novo olhar para esses colaboradores.

2.4. Processo de Desenvolver Pessoas

No Processo de Desenvolver Pessoas, as organizações não podem negligenciar que o setor turístico é dinâmico, se ontem um destino era "modinha" e todos queriam conhecer, hoje pode estar caindo no esquecimento. Para manter um serviço no topo, é preciso um trabalho intenso. Novas tecnologias, novas exigências, novos perfis de

turistas, surgem frequentemente. Portanto Treinar e Desenvolver os colaboradores é essencial para não ser engolido pelo mercado.

Esse processo inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Nas ocasiões ou circunstâncias em que não é possível contratar pessoas, desenvolver pessoas estrategicamente, para ocupar cargos futuros, desenvolvendo competências como liderança, administração de conflitos é uma excelente atitude organizacional.

2.5. Processo de Manter Pessoas

São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

O Processo de Manter Pessoas está totalmente ligado aos processos anteriores. A falha de qualquer um destes provocará a desmotivação e insatisfação. Para manter talentos é necessário investir em treinamento, promover recompensas, reconhecer o trabalho e deixá-los sempre motivados. Um ambiente saudável que proporcione qualidade de vida, preocupação com a higiene e segurança e um relacionamento com os colaboradores são fundamentais.

Quando abordamos a higiene e segurança do trabalho, estamos avaliando diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais. É de caráter preventivo por promover a saúde e o conforto do funcionário, evitando que ele adoença e se ausente do trabalho. Envolve, também, estudo e controle das condições de trabalho.

Ter um relacionamento com o sindicato da categoria, respeitar jornada de trabalho, salários, benefícios e etc., também são fatores importantes para a manutenção de talentos.

É muito importante que as empresas saibam valorizar o bom funcionário, aquele que é responsável, comprometido e que sente orgulho em trabalhar na empresa. Não basta atrair bons profissionais, é importante mantê-los. Enfim, proporcionar aos colaboradores qualidade de vida no trabalho.

2.6. Processo de Monitorar Pessoas

São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

O termo monitorar pode trazer uma visão míope de um controle rígido e constrangedor. Porém, não é esse o intuito do processo de gestão de pessoas e sim proporcionar respeito e confiança das pessoas e incentivo ao seu comportamento; dar autonomia e flexibilidade às pessoas, promovendo assim, a criatividade; oferecer um sistema de disciplina que dê às pessoas a liberdade de decisão. Esse modelo de monitoração nas atuais organizações ocorre de forma descentralizada, ou seja, entre as equipes de trabalho e seus superiores imediatos.

O Processo de Monitorar Pessoas requer um cadastro sempre atualizado de cada colaborador. Cursos que foram realizados, atualização de currículos para futuras promoções. Ter um Sistema de Gestão de Pessoas que controle todo o banco de dados, proporciona um controle de folha de pagamento, absenteísmo, férias, 13º salário permitindo uma análise de toda a organização e caso se faça necessário, fazer uma reestruturação dos setores.

O sucesso de um programa de Recursos Humanos depende de como o sistema informacional é planejado e desenhado. Quanto mais informações relevantes, tanto

menor as incertezas sobre situações e tanto maior a eficácia das decisões a serem tomadas.

Como pudemos analisar, o processo de gestão de pessoas é de grande utilidade para as organizações, independente do porte. Seguir esses passos de forma adequada e rigorosa contribuirá com a empresa e seus colaboradores, gerando satisfação de ambas as partes. É um modelo prático e eficiente.

O Turismo tem muito a aprender ainda, fonte de economia que é gerada por nossas riquezas naturais, além da criatividade do povo que aqui habita. Sempre buscando inovações e com grande destaque do artesanato, além de uma riqueza cultural ímpar.

Potencial, temos de sobra, necessitamos de pessoas capacitadas e comprometidas.

6. CONCLUSÃO

O setor de turismo cresce continuamente, novos destinos e novos segmentos surgem permanentemente. Entretanto, temos muito a aprender ainda, em relação ao bem receber. O turista que é noviço nessa prática costuma ser menos exigente, aceitando alguns comportamentos inadequados e fora do padrão profissional.

Contudo, conforme este turista faz da viagem um hábito, passa a perceber o comportamento dos profissionais, comparando-os. E, ao deparar com um serviço de hotel, restaurante, de transporte, guia de turismo ou qualquer outro setor turístico, o tomará como ideal e passará a exigir um atendimento hospitaleiro e acolhedor em todos os locais que frequentar.

Os cursos de Turismo, Eventos, Gastronomia e Hotelaria preocupam-se em formar profissionais com conhecimento amplo. Não basta desenvolver a técnica profissional, é necessário saber atender as pessoas, de forma cortês. Fazer com que o turista se sinta tão bem acolhido, que desperte nele o desejo de sempre retornar ao local. Gestão de Pessoas e Hospitalidade são disciplinas que fazem parte da grade curricular. O que ratifica a assertiva que, os alunos que se formaram nesses cursos, foram devidamente preparados para o bem receber.

A Gestão de Pessoas é assim, essencial para todos os setores do *trade* turístico. Todo profissional deve saber conjugar esses três verbos: Servir, Encantar e Surpreender.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2017.

GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO. Disponível em <<https://turismosemfronteiras.wordpress.com/2010/02/24/gestao-de-pessoas-no-turismo/>> Acesso em 08 mai. 2018.

GOTMAN, Anne. **O comércio da hospitalidade é possível?** Tradução Luiz Octávio de Lima Camargo. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VI, n. 2, p. 3-27, jun.- dez. 2009.

GRANDE DICIONÁRIO HOUAISS. Disponível em
<<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#1>> Acesso em 07 mai. 2018.

MAIS DE 60 SEGMENTOS DE TURISMO. Disponível em
<<http://transparencia.joaopessoa.pb.gov.br/dadospublicos/wp-content/uploads/2015/05/541.-As-Principais-Fontes-Estat%C3%ADsticas-de-Turismo-Da-OMT-%C3%A0-SETUR.pdf>> Acesso em 14 mai. 2018.

OLIVEIRA, Nizamar A. **Riscos à hospitalidade:** seguros em viagem, 2011 pags. 15-16. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.

OS 52 SETORES DO TURISMO. Disponível em
<<http://transparencia.joaopessoa.pb.gov.br/dadospublicos/wp-content/uploads/2015/05/541.-As-Principais-Fontes-Estat%C3%ADsticas-de-Turismo-Da-OMT-%C3%A0-SETUR.pdf>> Acesso em 14 mai. 2018.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de Pessoas em Turismo:** comunicação, qualidade e sustentabilidade. Campinas: Alínea, 2013.

SEIS PROCESSOS BÁSICOS NA GESTÃO DE PESSOAS. Disponível em
<<http://alemdiva.blogspot.com/2013/10/seis-processos-basicos-na-gestao-de.html>> Acesso em 18 jul. 2018.