

## **Caminhos futuros para a educação e a pesquisa internacionais em hospitalidade<sup>1</sup>**

**Future directions for international education and research on hospitality**

**Caminos futuros para la educación y la investigación internacionales en hospitalidad**

Sjoerd Gehrels<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este artigo apresenta considerações sobre os caminhos futuros para a educação e a pesquisa internacionais na área de hospitalidade. As ideias são apresentadas com o objetivo de estabelecer uma relação mais próxima com a indústria da hospitalidade, em bases intelectuais, para que sejam realizadas pesquisas conjuntas. Além disso, discute-se o papel dos estudantes e o trabalho em parceria com eles, na realização de pesquisas. Para ilustrar as ideias apresentadas, são dados dois exemplos de projetos de pesquisa recentemente realizados na área de *employment branding*. Um dos exemplos fala sobre os esforços conjuntos de empresas e do setor de educação na disseminação de pesquisas e o outro fala do processo de co-criação nas pesquisas, envolvendo alunos e professores. O objetivo do artigo é estimular mais debates sobre esses temas.

Palavras chave: Caminhos Futuros. Pesquisa em Hospitalidade. Educação. Setor de Hospitalidade.

### **Abstract**

This paper presents considerations about future directions for international education and research in the field of hospitality management. The ideas are presented to provide a closer connection for the hospitality industry on an intellectual basis for doing joint research. Furthermore, the role of students and working with them on partnership basis in research is discussed. To illustrate the ideas, two examples are given of recent research projects in the field of *employment branding*. One of the project examples reports on joint research dissemination efforts between industry and education, while the other project is an example of research co-creation by student and supervisor. The aim of this paper is to stimulate further debate on the themes raised.

Keywords: Future Directions. Hospitality Research. Education. Hospitality Industry.

---

<sup>1</sup> Tradução realizada por Jorge Camargo.

<sup>2</sup> Stenden University of Applied Sciences, Netherlands. Email: [sjoerd.gehrels@stenden.com](mailto:sjoerd.gehrels@stenden.com).

## **Resumen**

Este artículo presenta consideraciones acerca de la orientación futura para la educación y la investigación internacionales en gestión hotelera. Las ideas se presentan con el fin de establecer una relación más estrecha con la industria de la hospitalidad, sobre bases más intelectuales, para que se lleven a cabo investigaciones conjuntas. Además, se discute el papel de los estudiantes y el trabajo en colaboración con ellos en la realización de investigaciones. Para ilustrar las ideas presentadas se dan dos ejemplos de proyectos de investigación llevados a cabo recientemente en el área de promoción de la empleabilidad. Un ejemplo habla de los esfuerzos conjuntos de la industria y del sector de la educación en la difusión de la investigación y el otro habla del proceso de co-creación en la investigación, con la participación de estudiantes y profesores. El trabajo tiene como objetivo estimular el debate sobre estos temas.

Palabras clave: Tendencias futuras. Investigación en Hospitalidad. Educación. Sector de Hospitalidad.

## **Introdução**

Este trabalho apresenta possíveis direções futuras para a educação e a pesquisa internacionais em hospitalidade. Algumas das primeiras ideias foram compartilhadas na conferência da Academy of International Hospitality Research, realizada em novembro de 2014 na Stenden University. O texto discute alguns pontos de reflexão e apresenta uma abordagem sobre a pesquisa em hospitalidade, no sentido de repensar o relacionamento potencial da pesquisa com o setor da hospitalidade (nos termos de co-criação) e de ampliar o papel que os estudantes desempenham na pesquisa em hospitalidade. Cada ponto é apresentado com o objetivo de explicar o posicionamento adotado e de fornecer um exemplo específico de resultado, a partir da realidade do pesquisador. Este trabalho tem como meta estimular o debate e apresentar caminhos inovadores, que possam servir à prática da pesquisa internacional em hospitalidade. A motivação para a busca desses novos caminhos propostos vem de um envolvimento com uma unidade de pesquisa aplicada cujo objetivo é promover inovações em hospitalidade, não apenas no que diz respeito a conteúdos, mas também no que se refere a metodologias. Este trabalho explora a inovação na percepção sobre o relacionamento/parceria entre a academia e o setor da hospitalidade e sobre alternativas de redefinição dos termos do

relacionamento/parceria dos estudantes com o mercado. Cada uma das abordagens é exemplificada com um caso relevante de uma pequena pesquisa realizada.

### **Relacionamento da academia com o setor da hospitalidade: co-criação em pesquisa**

Parece haver, desde sempre, uma relação de certo modo ambivalente entre pesquisadores/acadêmicos e o setor de hospitalidade. Como Kruss (2005) argumenta, tem havido uma percepção, entre os acadêmicos, de que a ‘indústria’ reluta em manter uma relação de cooperação com o ensino superior, para além das que são de curto prazo e que suprem as necessidades imediatas do mercado. Do mesmo modo se poderia argumentar que quando os acadêmicos apresentam iniciativas de parceria, normalmente o fazem em busca de recursos financeiros e não necessariamente para estabelecer conexões intelectuais com o setor. No entanto, a conexão entre ensino superior e mercado é uma das possibilidades reais de engajamento em campos de pesquisa aplicada e relevante, tais como as pesquisas em hospitalidade. Oord (2012) confirma que na prática bem-sucedida de pesquisa na Dutch University of Applied Sciences, a criação de interações com o campo profissional é importante. O vácuo existente entre o mercado e a academia é resultado, principalmente, de diferenças culturais entre as duas categorias profissionais (GEHRELS, 2013). Schneider & Barsoux (2003) confirmam o impacto de culturas profissionais sobre a vida profissional dos que trabalham em campos específicos, com as diferenças em cada uma das culturas profissionais sendo causadas pelas crenças e pelos valores específicos de cada grupo. Apesar do relacionamento desafiador entre mercado e academia, parece haver fortes indícios de que a co-criação de pesquisas entre esses dois grupos pode adicionar valor agregado aos que precisam fazer uso dos benefícios da pesquisa, tais como, por exemplo, os alunos vinculados a programas de hospitalidade. A pesquisa (e não necessariamente só a pesquisa) que visa a publicação de trabalhos em revistas científicas de prestígio pode também beneficiar-se dos estudos aplicados ao mercado (LAW, CHON, 2007). A Figura 1 ilustra as dimensões dos relacionamentos do mercado com o ensino superior/academia, na forma de um diagrama. A matriz, conforme criada por Kruss (2006), destaca dois *continuums*, intersectados e definidos

primordialmente como imperativos intelectuais ou financeiros que moldam os relacionamentos entre mercado e academia/ensino superior. A matriz não faz referência a ‘opostos mutuamente excludentes’ porque, na verdade, como Kruss explica, eles operam simultaneamente. Embora a matriz tenha sido criada com base no contexto sul-africano do ensino superior no setor de tecnologia e em parcerias com o mercado, o modelo pode ser usado para descrever a situação nas áreas de hospitalidade e turismo.

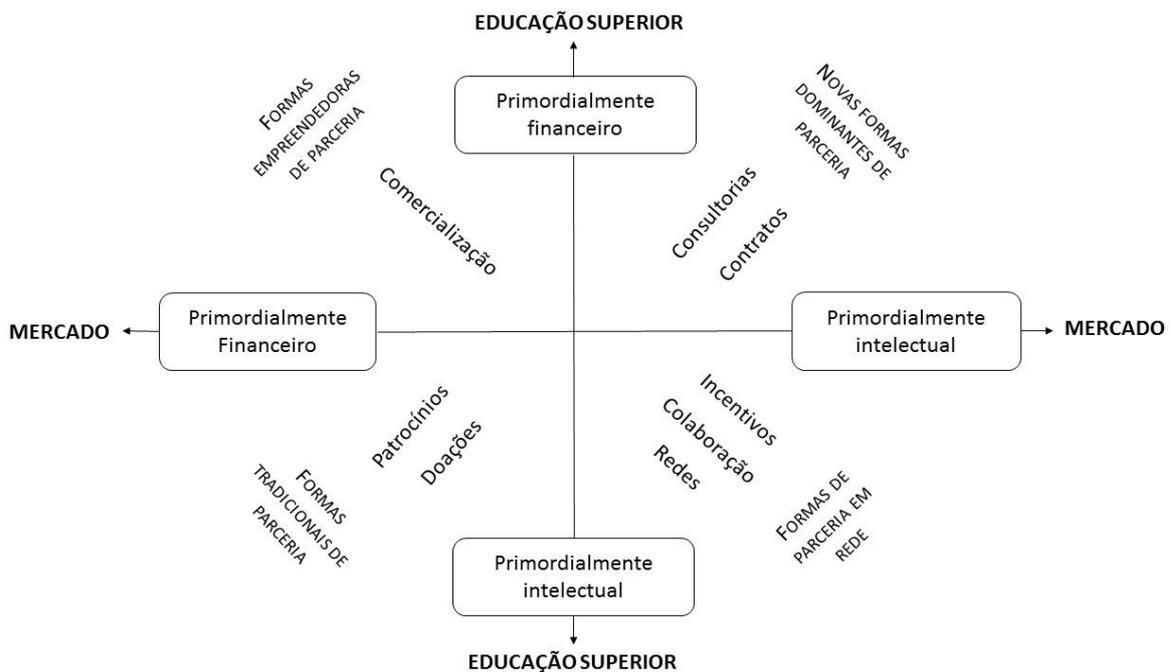


Figura 1: Matriz analítica das formas de relacionamento entre ensino superior e mercado  
 Fonte: Kruss (2006)

A ideia, neste trabalho, é a de que ‘formas de parcerias em rede’ (parte inferior direita da matriz) orientadas pela motivação de satisfazer necessidades intelectuais tanto do mercado quanto do ensino superior, no setor da hospitalidade, são capazes de apontar um caminho construtivo a ser seguido. Se as parcerias forem estabelecidas sobre alicerces intelectuais, serão naturalmente mais estratégicas e contribuirão para a inovação do produto ou do processo, conforme ilustrado no exemplo sul-africano. Neste trabalho, apresenta-se o caso de uma parceria entre a pesquisa em ensino superior e o setor da hospitalidade que se baseou em imperativos intelectuais e que resultou em um trabalho conjunto entre um pesquisador da área

de hospitalidade (o autor deste trabalho, representando sua unidade de pesquisa) e o parceiro do mercado.

### **Exemplo 1: Capítulo do livro “Employment Branding<sup>3</sup> em um hotel internacional”**

O desenvolvimento deste capítulo para o livro *Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (IVANOV, MAGNINI, editores, enviado para publicação) começou a partir do relacionamento com uma rede de hotéis que recruta estagiários na Stenden Hotel Management School, em Leeuwarden, Países Baixos. Em uma feira anual dedicada ao setor da hospitalidade, o vice-presidente da área de Recursos Humanos iniciou uma conversa com o pesquisador. Os interesses em comum no que tange ao tema do *Employer Branding* resultaram em um convite, feito ao pesquisador, para visitar o escritório da empresa e entrevistar o gerente sênior sobre a estratégia da companhia, em *employment branding*. Na troca de informações, *insights* valiosos sobre a visão da empresa foram revelados. Um dos diretores de área compartilhou documentos que descreviam como a rede de hotéis estava trabalhando para implementar sua visão para o futuro. Ambos, gerente e pesquisador, decidiram então desenvolver em conjunto um trabalho de pesquisa ou um capítulo de livro, com base nessas informações. O projeto foi extremamente interessante porque o informante, o gerente, sabia exatamente o que estava se passando dentro da empresa e podia identificar os desafios a serem enfrentados. O resultado foi um capítulo de livro construído em cooperação entre o mercado e a academia. Pelo fato de a informação poder ser potencialmente percebida como ‘não sendo boa para a empresa’, o pesquisador trabalhou o material na forma de um estudo de caso anônimo, com um nome de empresa fictício. Definitivamente, a cooperação neste projeto de pesquisa fortaleceu a conexão entre pesquisadores vinculados ao ensino superior e o mercado, parceria esta impulsionada por uma motivação intelectual. Uma versão compacta do capítulo de livro é apresentada aqui.

---

<sup>3</sup> Título original: *An international hotel company's Employment Brand*. O conceito de *employer brand* (em tradução livre, marca empregadora), difundido na Europa e nos Estados Unidos na década de 1990, envolve o conjunto de iniciativas empresariais cujo objetivo é fortalecer a imagem da empresa junto ao mercado, fazendo com que ela passe a ser percebida como boa empregadora e como uma empresa em que todos querem (e gostam de) trabalhar.

### **Sinopse do estudo**

A indústria da hospitalidade está em estado constante de mudança, o que requer gerenciamento, para que estratégias corporativas sejam revistas e atualizadas continuamente. Avaliar uma proposta de valor empresarial é um processo-chave, para o qual uma análise objetiva e detalhada é necessária, a fim de identificar a forma adequada de prestar os serviços desejados pelos hóspedes (KWORTNIK, 2011). Este capítulo descreve como a empresa X engajou-se em um processo de análise externa de sua marca atual, dentro de uma perspectiva histórica e de desenvolvimento. São analisadas as mudanças constantes relativas à promessa de marca, bem como o importante processo de desenvolvimento de um *employment brand*. A marca interna e a externa são comparadas, em termos de consistência, discutindo um conjunto de ações para promoção de melhorias. A discussão então é ampliada, para explicar o processo de aprimoramento do *employment brand* da empresa e a implantação da decorrente estratégia de diversidade.

### **Contexto: história e perfil**

Os concorrentes da empresa X incluem Marriott, Hilton, Sofitel, Mövenpick, Steigenberger e Sheraton e o primeiro hotel da rede foi aberto na Europa Ocidental, no século passado. A partir da implantação dos primeiros hotéis na Europa, a empresa X expandiu-se em outros mercados e começou a experimentar um rápido crescimento. Sabe-se que os empregados da linha de frente é que são os reais prestadores de serviço e que, portanto, os empregados da empresa X são a sua marca. Os processos de atração, contratação, desenvolvimento e retenção de empregados, bem como o processo de manutenção do nível elevado de comprometimento desses empregados são cruciais para a empresa X. A fim de implementar uma cultura empresarial alinhada com uma promessa de imagem moderna e fazer com que essa imagem chegue ao nível desejado, promoveu-se uma iniciativa de co-criação junto à gerência executiva, área à qual estão vinculados os gerentes gerais de todos os hotéis da rede. Uma pesquisa aprofundada fez um levantamento e entrevistou empregados, gerentes e clientes, com o objetivo de avaliar o que eles achavam que a marca representava. Os resultados apresentaram os seguintes valores empresariais: ‘Hospitabilidade’, ‘Qualidade’ e ‘Serviço... com atenção ao Indivíduo’. Além disso, foi definido o comportamento esperado dos

empregados e da gerência. Tanto valores e comportamentos esperados construíram a cultura empresarial da empresa X, que a caracteriza interna e externamente. Cinco anos atrás, a empresa X assumiu o desafio de definir uma nova promessa de marca junto ao público externo, a fim de alinhá-la com a estratégia da empresa para o ano de 2016. A empresa X percebeu que um de seus objetivos estratégicos, que é promover o próprio crescimento, demandaria uma percepção de marca mais internacional, que diferenciasse claramente a empresa X de seus concorrentes. A fim de fazer crescer a marca, as seguintes áreas foram definidas como estratégicas:

- Avaliação de Marca
- Relações Públicas
- *Insights* do Cliente e Gestão do Relacionamento com os Clientes/Lealdade

O mote da área de Recursos Humanos (RH) - ‘Os funcionários são a nossa marca’ – se torna ainda mais importante, em tempos de “guerra por talentos”. O *employment branding* é um elemento importante para garantir vantagem competitiva. Especialmente no setor da hospitalidade, funcionários adequados e comprometidos são cruciais para o sucesso da empresa. A gerência de RH e o líder imediato do funcionário dispõem de uma série de ferramentas e de estratégias para intensificar o fluxo, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Como elemento capaz de otimizar o desempenho da força de trabalho, o *employment branding* ainda é uma ferramenta subutilizada (GEHRELS, DE LOOJI, 2011). O *employment branding* é um instrumento poderoso de gerenciamento de talentos globais e uma parte importante da filosofia da empregabilidade. Como demonstram estudos sobre a força de trabalho, a reputação de uma empresa como boa empregadora é um elemento importante para o recrutamento das pessoas certas, de sua manutenção e da garantia de seu comprometimento com o trabalho (AUGER et al., 2013).

### ***Employment branding***

A empresa X indica explicitamente em seu *site* aplicar as práticas de desenvolvimento de carreira, orientação, *coaching* e modulação de carreira, de forma a desenvolver habilidades e a promover o crescimento dos funcionários de todos os níveis, de graduados a gerentes experientes, com o objetivo de ser reconhecida, entre as melhores empresas de hospitalidade, como a preferida pelos profissionais. Mas isso realmente diferencia a empresa X de outros

empregadores do setor de hospitalidade e por que os empregados escolhem trabalhar para ela? O setor da hospitalidade registra um elevado nível de rotatividade de funcionários (HEMDI, RAHMAN, 2010) e alguns empregados deixam a área por causa das oportunidades salariais limitadas. A Empresa X, como empregadora, tenta distinguir-se, oferecendo oportunidades bem definidas de crescimento profissional, apoiadas por um forte aprendizado e por iniciativas em prol do desenvolvimento de seus empregados, com um programa de graduação em administração de hospitalidade e um plano de carreira agressivo, em todas as áreas. Além disso, uma estratégia de bonificação transparente, competitiva e com base em desempenho oferece oportunidades iguais a todos os empregados, assegurando um ambiente de relacionamentos confiáveis. A bonificação deveria, no entanto, ser aprimorada como parte da estratégia de implementação do *employment branding*. Por fim, devido às necessidades dadas pelas diferentes gerações, os papéis e as responsabilidades dos empregados precisam ser mais claramente definidos, em um contexto mais abrangente e adaptado às ofertas e às demandas específicas de trabalho. Além da estratégia de desenvolvimento de bonificação, o maior desafio da empresa é a estratégia de recrutamento. Em um mercado de trabalho altamente competitivo, é necessário que fiquem claros quais atributos são os mais importantes para atrair empregados. É importante para a empresa X lidar com diferentes gerações. Atualmente, a maioria dos cargos importantes de liderança são ocupados por *baby boomers* e pela geração X, embora no futuro a geração Y vá assumir esses papéis. Essas gerações (HOLROYD, 2011) possuem diferentes percepções e expectativas de liderança e de desenvolvimento. Mesmo se a alta administração estiver desenvolvendo estratégias para conservar o emprego da proposição de valor, o maior desafio é implementá-las.

A comunicação dentro da organização é complexa e, na maioria das vezes, iniciativas estratégicas percorrem um longo caminho até alcançar o usuário final, o empregado da linha de frente. Parte do problema que está causando a tensão potencial entre implementação estratégica e execução prática é a estrutura descentralizada da empresa. Cada área geográfica tem seu próprio 'centro corporativo' e é responsável por transmitir informações a hotéis dentro de sua área. Portanto, o emprego de proposição de valor nem sempre é comunicado da mesma maneira, o que resulta em uma força de trabalho pouco alinhada e também em diferenças na compreensão do valor de reconhecimento da marca. A empresa X delega decisão sobre compensações e benefícios para cada escritório regional (à medida que eles têm sua própria

responsabilidade por lucros e perdas e, frequentemente, respondem por questões de natureza legal), bem como a decisão relativa a salários, em função da referência do mercado competitivo. É responsabilidade dos escritórios regionais assegurar que seus hotéis estejam de fato oferecendo um pacote de benefícios competitivo. A estratégia não é oferecer o melhor pacote de benefícios do setor, e sim oferecer mais benefícios em termos de desenvolvimento de carreira. A reestruturação da promessa de marca constitui uma oportunidade perfeita para realinhar e fortalecer adequadamente a visão, os valores, o comportamento esperado e os objetivos estratégicos da promessa de marca para o consumidor externo. A mensagem de marca interna deverá figurar no cerne desta estratégia. O significado da promessa da marca para os empregados precisa ser definido e estar alinhado com o modo como isso afeta a criação de valor junto ao consumidor. Esse elemento essencial, que não foi anteriormente comentado, irá ajustar as competências, necessidades e requisitos para que todos os empregados que acabaram de ser contratados, bem como os atuais, entreguem ao mercado a nova promessa de marca. Um componente-chave será definir como manter os melhores empregados e alinhá-los com os requisitos de uma cultura de serviço de alta qualidade e um foco forte na intuição e na autenticidade. É fundamental para a empresa X não introduzir um jargão diferenciado para definir a cultura da empresa, mas, antes, simplificar o comportamento e os valores esperados e defini-los através de treinamentos de marca. Também vital para a marca é a singularidade de cada propriedade. Ao invés de ter Procedimentos de Operação Padrão (POPs) obrigatórios, deve haver espaço para que cada propriedade desenvolva sua própria personalidade, única.

### **Gestão da diversidade e sucesso empresarial**

Atualmente, a diversidade é tratada como parte de um programa de sustentabilidade global da empresa, que foi lançado nos últimos anos. O código de conduta da empresa foi retrabalhado e inclui declarações sobre discriminação e assédio, juntamente com as definições do que cada conceito significa. O programa de sustentabilidade do empregador encoraja a contratação e a manutenção de uma força de trabalho diversa, declara que a organização defende oportunidades iguais e que trabalha para manter o mais elevado nível de engajamento dos empregados e de segurança no trabalho. Além disso, a empresa se compromete com um código, a fim de aplicar a justiça em termos de contratação, promoções e bonificação, alinhadas com seus regulamentos e diretrizes corporativos. O setor da hospitalidade é

tipicamente representado por uma força de trabalho muito diversificada (FORBES, 2012). Na linha de frente, que é o capital humano essencial da empresa X, e de importância estratégica, é crucial incorporar minorias étnicas, crenças religiosas, orientações sexuais e origens culturais. A percepção de cada hotel e, portanto, de seu sucesso, no mercado local e no que tange ao reconhecimento do valor de marca, é em boa parte baseada na alta qualidade e nas interações confiáveis entre empregados e clientes, vendedores e comunidades locais. Uma força de trabalho diversificada é um fator importante para o sucesso da marca. A percepção negativa dos acionistas sobre a habilidade da empresa de gerenciar e de respeitar a diversidade e a inclusão teria um impacto direto sobre os resultados e potencialmente, desencadearia prejuízos ao negócio.

Embora o setor da hospitalidade possa parecer diverso, a composição da alta administração da empresa X é mais homogênea. A maioria da gerência nos hotéis é masculina, tem mais de 40 anos, é europeia e possui graduação em hotelaria. Além disso, há muitos europeus do sexo masculino gerenciando o escritório corporativo e em gerências de área. Isso significa que uma equipe da alta administração homogênea pode se beneficiar menos de perspectivas individuais, criatividade, inovação, incrementos na solução de problemas e flexibilidade organizacional, o que uma equipe de liderança mais diversificada promoveria. Os gestores da empresa X talvez achem desafiador entender e atender às expectativas de uma variedade de clientes e de proprietários/investidores de hotéis. É crucial recrutar um grupo de trabalhadores diversificado para tocar o negócio da empresa, que será afetado se houver uma percepção limitada a respeito de perspectivas de desenvolvimento de carreira, uma cultura empresarial e um estilo de gerenciamento não-inclusivos. As políticas em si, no entanto, não irão transformar a organização, fazendo com que ela se torne mais diversa e mude seu estilo de gerenciamento e de liderança. A fim de progredir, a equipe da alta administração deve aumentar seu nível de consciência e de entendimento sobre a diversidade, sobre importância crescente da diversidade no mercado contemporâneo altamente competitivo e sobre como a diversidade pode ser favorável à estratégia do negócio, com impacto positivo sobre o desempenho da empresa X. A gerência precisa demonstrar com ações e opções, que verdadeiramente endossa a diversidade e que isso não se deve apenas às tendências atuais de promoção do tema. Para a empresa, será crucial, a fim de entregar valor de marca e tornar-se

um negócio de ponta no sofisticado mercado da hospitalidade, abraçar a diversidade, implementando-a com sucesso e vivendo-a todos os dias.

### **Colocando o gerenciamento da diversidade em prática**

À medida que a diversidade e as práticas de inclusão da empresa X atingirem um nível que mais desenvolvido, algumas práticas deverão ser implementadas. Primeiramente, a empresa X precisa atualizar os estudos sobre os dados demográficos de sua força de trabalho, com foco nos papéis gerenciais e nas posições-chave, a fim de ter um quadro atual de como os diversos grupos estão representados entre os 20% dos cargos mais bem pagos dentro da organização. A medida para avaliar a diversidade de dados demográficos da força de trabalho poderia ser incluída no relatório mensal, entre os indicadores de desempenho-chave. A estratégia de recrutamento da empresa precisa estar alinhada com as novas exigências dos fornecedores, dos empregados e da promessa de marca entregue aos clientes. A cultura da empresa deve incentivar a diversidade e demonstrar por que uma força de trabalho diversificada é necessária, a fim de comunicar a identidade da marca. Por exemplo, as vagas deveriam ser divulgadas também por meio de mídia alternativa e por uma gama de possibilidades de meios de comunicação, alcançando uma força de trabalho diversificada e assegurando oportunidades iguais. Outra iniciativa-chave poderia ser o lançamento de um programa de treinamento sobre diversidade, no âmbito do programa de liderança. É importante que a alta administração e os líderes gerenciais da organização entendam, em definitivo, o impacto de a empresa ser inclusiva e quais serão os riscos (para a empresa) se ignorarem o fato de que a diversidade será um elemento competitivo, no futuro. Além disso, dever-se-ia constituir, na empresa, um grupo conselheiro sobre o tema da diversidade, a ser presidido por um membro da alta administração e formado por funcionários de variados grupos demográficos e que representem toda a organização (corporativo, escritórios regionais e hotéis), que sejam vinculados a diferentes hierárquicos, de todas as idades e gêneros e de origens educacionais e culturais diversas. A principal tarefa do ‘conselho da diversidade’ seria ajudar a desenvolver e a manter uma estratégia e políticas de diversidade relevantes. Em função de seu engajamento e do impacto do grupo sobre a agenda de diversidade da organização, membros do conselho também funcionariam como defensores e articuladores, em seu escritório regional ou nos hotéis. Todos os líderes da empresa X precisam ser treinados para entender que as pessoas têm

várias origens culturais e educacionais e que, portanto, precisam perceber e comunicar informações de modo diferente, nas conversas. A fim de entender os outros, a organização deverá fazer com que seus líderes entendam como sua própria cultura nacional é constituída, em termos de estereótipos, de certo e errado, de leis e comportamentos básicos, da distância de poder e da noção de tempo. No que diz respeito à ‘geração Y’, discussões e trocas de ideias sobre diferenças de comportamento entre gerações e sobre a ‘cultura interna’ são cruciais. Uma cultura de trabalho em equipe precisa ser desenvolvida e promovida dentro da empresa X e é preciso encorajar a formação de equipes multiculturais e diversas, em todas as áreas e departamentos.

### **Comentários finais**

Neste capítulo, faz-se uma análise aberta sobre como a empresa X, durante muitos anos, tem gerenciado e promovido a sua marca. A consciência de que as mudanças precisam ser iniciadas pela alta administração demonstra que há uma consciência de que a inovação é necessária no gerenciamento dos recursos humanos, para que eles permaneçam como um ator importante dentro do setor mundial da hospitalidade. Para profissionais e futuros profissionais da área de hospitalidade (por exemplo, alunos de programas de hotelaria), este estudo de caso serve como matéria para reflexão sobre como uma empresa bem-sucedida como a empresa X está de fato buscando desenvolver-se. Este capítulo irá auxiliar os universos da prática (hoteleira) e da educação formal a iniciarem uma nova discussão sobre o negócio fascinante da hotelaria internacional.

### **Reverendo o papel dos estudantes na pesquisa sobre hospitalidade**

Com base em observações feitas durante anos de docência e de pesquisa em ensino superior, parece haver um certo paradigma tácito na educação e na pesquisa sobre os papéis dos estudantes e do professor/docente. Faz-se uma clara distinção entre alunos e professores/pesquisadores, o que parece ser lógico, por conta do contexto educacional e do ambiente escolar. Os alunos se matriculam em um programa e até o momento em que se formam são considerados aprendizes, enquanto se espera que os docentes, em seu papel de supervisores de pesquisa, facilitem o processo de aprendizado. Isto posto, podemos fazer comentários sobre o que exatamente caracteriza os diferentes papéis, particularmente em se

tratando do trabalho em pesquisa. Alunos se envolvem em projetos de pesquisa nos estágios finais de seus programas de graduação (normalmente nos terceiros e quartos anos) ou durante um ou dois anos de programas de mestrado. Em muitos casos, esforçam-se para percorrer a ‘milha extra’, por conta do potencial que a pesquisa tem de introduzi-los em uma carreira ou por causa do interesse que possuem por determinado tópico. No Quadro 1 há uma visão geral dos elementos e fases que podem ser considerados, quando pesquisador e aluno interagem. Como fases, distingue-se ‘antes da matrícula’, ‘no programa’, ‘recém-graduado’. Como elementos que influenciam o relacionamento entre pesquisador e alunos, são consideradas as categorias ‘educação’, ‘emprego’, ‘pesquisa’, ‘antecedentes’ e ‘indivíduo’.

		Fase de contato com estudantes potenciais/alunos/recém-graduados/experientes			
		A	B	C	D
Elementos		Antes da matrícula	No programa	Recém-graduados	Alunos Experientes
1	Educação	Educação anterior	No programa	Estudo de pós-graduação (Mestrado, Doutorado)	Estudo de pós-graduação (Mestrado, Doutorado)
2	Emprego	Emprego anterior	Estágio ou trabalho em tempo parcial	Cargo ou estágio pós-programa	Cargo Sênior
3	Pesquisa	Projeto de graduação	Projeto e tese	Pesquisa em empresa ou projeto	Pesquisa em empresa ou projeto
4	Antecedentes (país, cultura)	Experiência internacional	Conhecimento internacional e habilidades	Trabalhando na indústria internacional	Extensa experiência internacional
5	Individual (interesse, motivação, habilidades)	Consciência e interesse por pesquisa	Motivado para pesquisa, habilidades atuais	Apreciação e reconhecimento pela pesquisa	Apreciação e reconhecimento pela pesquisa

Quadro 1: Elementos e fases de contato entre aluno e pesquisador  
Fonte: Gehrels (2015)

Para se estabelecer um relacionamento efetivo entre aluno e pesquisador, é importante levar em conta todos os elementos e fases. No ambiente educacional mais comum e tradicional para pesquisa, o supervisor-docente irá observar somente a fase ‘no programa’ e considerar a pesquisa como um elemento ‘no programa’ (B-1). Supervisores que produzem pesquisa para fins de disseminação também irão observar o que o aluno fez antes de entrar no programa e se os elementos de sua experiência, como emprego e país de origem, podem contribuir para a

pesquisa (A/B-1/2). Particularmente em programas de tempo parcial, alunos já experientes, se orientados a isso pelo pesquisador-supervisor, incorporam à pesquisa sua história profissional e experiência. Quando isso acontece, a pesquisa do aluno se torna mais que apenas um projeto desenhado para cumprir as exigências de determinado programa de graduação. Há muitos exemplos nos quais a pesquisa do aluno envolve trabalho de campo explorando conteúdo altamente relevante e inovador. Ainda assim, na definição estrita, os projetos são considerados ‘trabalho de aluno’. Novos caminhos para pesquisa e educação podem ser explorados olhando-se para todos os elementos, de 1 a 5, em todas as fases do contato. As diferentes fases podem seguir umas às outras, em alguns casos dentro de um horizonte de tempo relativamente curta. Por exemplo, um aluno que tenha experiência de trabalho anterior e educação relevante pode encontrar, rapidamente, como recém-formado, um trabalho interessante. Se esse aluno recém-formado já estava envolvido em pesquisa e estabeleceu um relacionamento produtivo com o pesquisador, talvez seja um passo natural prolongar os esforços conjuntos de pesquisa. Dar continuidade a essa primeira parte do trabalho de relacionamento entre educação superior e mercado poderia criar parcerias potenciais em nível intelectual, tanto para aluno quanto para pesquisador. Se como caminho futuro para a educação e a pesquisa for possível adotar uma abordagem diferente, que considere os alunos como ‘parceiros de pesquisa’, conectando-os ao seu supervisor, o resultado poderá ser diferente. Trabalhar em parceria em um projeto de pesquisa abre caminhos para um tipo inovador de relacionamento. Se os alunos, tão logo se matriculem em seus programas, forem apresentados à proposta de tornarem-se parceiros de pesquisa, para muitos deles isso poderá significar oportunidades de se posicionarem no mercado, quando seus projetos finais de pesquisa estiverem concluídos. É óbvio que, para o docente e profissional da educação, isso significa adotar uma postura diferente, nem sempre fácil. Compartilhar, discutir e debater tópicos e métodos de pesquisa com alunos, enxergando-os como ‘parceiros’ no processo, é algo que por certo irá gerar um sentimento de vulnerabilidade no docente/pesquisador e irá requerer que ele estabeleça com o aluno um envolvimento diferente, que vai além de dizer o que é certo ou errado. Se os alunos perceberem o benefício potencial de envolverem-se no processo em condições mais igualitárias, eles ‘comprarão’ a ideia do exercício da pesquisa, entendendo-a como algo mais amplo do que apenas um elemento obrigatório do currículo. A mudança nas condições do relacionamento entre aluno e docente, no que se refere à pesquisa, demanda muito esforço, porque toca o cerne

do sistema educacional. O segundo exemplo de pesquisa foi produzido em cooperação entre aluno e pesquisador-supervisor e foi construído a partir do interesse e da experiência profissional do aluno, antes de ele ingressar no ensino superior.

### **Exemplo 2: Percepções dos empregados sobre o *employer brand*: um estudo comparado de hotéis similares, em diferentes culturas**

Neste exemplo de pesquisa, uma aluna demonstrou forte motivação, baseada na experiência de ter trabalhado na indústria hoteleira em dois países, de realizar pesquisa sobre tópico específico, de seu interesse, em cooperação com o supervisor-pesquisador. Juntos, eles decidiram trabalhar na construção de um artigo que pudesse ser publicado e que pudesse agregar valor ao conhecimento de ambos sobre *employer brand*, bem como para os profissionais da indústria. A aluna, como pesquisadora, viajou até seu país de origem para coletar dados. Essa pesquisa, embora limitada em escopo e amostragem, fornece um conteúdo valioso, que permitirá a profissionais entender melhor seu contexto e prática específicos.

#### **Sinopse do estudo**

O desemprego global tem crescido nos últimos anos (INTERNATIONAL LABOUR ASSOCIATION, 2014), mas é interessante notar que o emprego no setor hoteleiro está crescendo, o que, no entanto, está relacionado a uma rotatividade mais elevada de funcionários (BARES, 2013). Consequentemente, implementar as estratégias corretas na gestão de recursos humanos ajuda as empresas hoteleiras a lidar com essa questão (SAMUEL, CHINPUNZA, 2009). Gehrels e de Looij (2011) explicam os benefícios de se implementar a estratégia de *employer branding* na indústria hoteleira, estratégia que tem como foco conectar empregados à organização, incluindo-se ações potenciais para atrair e conquistar empregados potenciais. Kimpakorn e Tocquer (2009) enfatizam que o *employer branding* ajuda as empresas a fortalecer o compromisso dos empregados com a marca, aumentando a probabilidade de permanecerem mais tempo na empresa. Esse estudo concentra-se em funcionários com heranças culturais diferentes, cada qual com sua própria percepção sobre o *employer branding*. A pesquisa foi conduzida em hotéis de quatro estrelas, similares, em Bangkok e Amsterdã. A

pesquisa tem por objetivo descobrir como o *employer branding* era comunicado aos empregados, como eles percebiam a imagem da empresa e até que ponto diferenças culturais têm influência nesse processo. Embora pequeno e de conteúdo limitado, o estudo agrega valor à perspectiva dos recursos humanos dentro da indústria hoteleira. Os resultados são uma fonte de conhecimento essencial, pois contribuem para o desenvolvimento das práticas de recursos humanos na indústria hoteleira global. Foram as seguintes as questões que orientaram a pesquisa: quais os canais de comunicação que os hotéis usam para comunicar-se com seus empregados, no que se refere a *employer branding*, como os empregados percebem os seus hotéis, como locais de trabalho, se as percepções dos empregados estão alinhadas com o *employer branding*, quais são as semelhanças e diferenças entre os países, em termos da percepção que o empregado possui sobre a marca da empresa, quais são os fatores que contribuem para as diferenças na percepção do empregado e o que os hotéis poderiam melhorar, em termos de *employer branding*, de acordo com os empregados.

### **Contexto**

Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2012) chamam os empregados da linha de frente de ‘conectores de fronteiras na experiência do serviço’ e Hur e Adler (2011) acrescentam a isso que, ao adquirirem produtos, os clientes, na maioria das vezes, baseiam suas percepções de produtos em características tangíveis. Ao comprarem serviços, no entanto, os clientes percebem as práticas dos empregados do setor como sendo os fatores-chave para a avaliação do serviço fornecido. Kotler, Armstrong, Wong e Saunders (2008) afirmam que as empresas de serviço mais bem-sucedidas são as que tendem a prestar mais atenção aos empregados do que o tem sido sugerido pelas abordagens de gerenciamento tradicionais. Como consequência, cuidar dos empregados se torna uma das ferramentas efetivas para estimular lucros e crescimento, uma vez que os empregados são percebidos como o fator determinante do sucesso das empresas de serviço. Na era definida como sendo a da “guerra por talentos”, prevê-se que a escassez de pessoal qualificado irá aumentar devido à globalização e às mudanças demográficas e econômicas (BEECHLER, WOODWARD, 2009). Essa noção foi compartilhada por Dobbs, Lund e Madgavkar (2012), que afirmam que em grandes países, como China, Índia, e algumas nações da Europa e da América do Norte, a falta de empregados altamente qualificados está se tornando claramente visível. Tag-Eldeen e El-Said (2011)

afirmam que as estruturas de emprego do turismo e da hotelaria colaboram para tornar a situação mais crítica para esses setores do que para qualquer outro. Uma das estratégias de recursos humanos disponível para lidar com a situação de gestão de recursos humanos que se impõe é o *employer branding*. Wallace, Lings, Cameron e Sheldon (2013) definem *employer branding* como uma combinação de práticas de *marketing* e de recrutamento que permite aos clientes, empregados e aos acionistas reconhecerem a imagem que a organização deseja comunicar. Em outras palavras, a *employer brand* representa uma imagem da empresa, conforme percebida pelos empregados reais e potenciais. Uma empresa com uma *employer brand* positiva é mais atraente entre empregados potenciais do que as que possuem uma percepção de *employer brand* mais fraca (WALLACE et al., 2013). Diferenças culturais influenciam fortemente as práticas de recursos humanos e várias definições de cultura podem ser encontradas, em diferentes contextos (GRECKHAMER, 2011; KONGTAWELERT, 2010). De acordo com Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2012, p. 247), a cultura tem sido informalmente definida como “o modo como fazemos as coisas por aqui”. Cultura refere-se aos padrões de pensamento e ao que as pessoas acreditam, em uma sociedade. Wursten (2007) adverte que nem todo perfil de competências desejadas pode ser usado em toda parte. Um estilo de gerenciamento que é usado com eficiência em determinado lugar, não funciona necessariamente em outro. Neste estudo, faz-se uma comparação entre a percepção de *employer branding* por empregados de diferentes culturas: da Holanda e da Tailândia.

### **Método**

Uma pesquisa qualitativa foi conduzida a fim de coletar os dados requeridos e, para tanto, os pesquisadores concentraram-se em “[...] descobrir e entender as experiências, perspectivas e os pensamentos dos participantes” (HARWELL, 2011, p. 148). Optou-se pela realização de entrevistas, por conta de sua abertura e flexibilidade. Duas séries de dez entrevistas semiestruturadas cada foram realizadas com gerentes e funcionários de dois hotéis de quatro estrelas, um localizado em Bangkok e o outro em Amsterdã. Os dados coletados foram transcritos integralmente, codificados e analisados. O anonimato dos entrevistados foi mantido durante toda a pesquisa.

### Constatações e conclusões

Foram registradas seis constatações-chave, a partir da análise das vinte entrevistas conduzidas nos dois hotéis. Os resultados revelam que o canal de comunicação mais popular usado no recrutamento, em ambos os países, é o do contato pessoal. Em Bangkok, o hotel normalmente anuncia suas vagas em *sites* de emprego para hotéis que são comparáveis aos *sites* de emprego holandeses e, como consequência, um número de candidatos encontra seu trabalho dessa maneira. Como parte do processo de recrutamento, os hotéis holandeses fazem uso de plataformas de redes sociais tais como *LinkedIn* e o *Facebook*, em busca de funcionários. Além disso, vários estagiários são recrutados através de várias escolas de hotelaria holandesas. O hotel tailandês faz uso de jornais para divulgar sua demanda por pessoal para trabalhar nas áreas de jardinagem e a limpeza. Páginas de redes sociais não desempenham nenhum papel no recrutamento de candidatos na Tailândia. As percepções dos empregados sobre *employer brand* foram agrupadas em seis temas principais: (1) Características do trabalho (CarTra), (2) Ambiente físico e atmosfera (AmbFis&Atm), (3) Colegas (Col), (4) Estilo de liderança & gerenciamento (LidGer), (5) Cultura organizacional (CultOrg) e (6) Salário & pacote de benefícios (Sal&Ben).

As prioridades apontadas pelos entrevistados, em ordem decrescente, são mostradas no Quadro 2.

Prioridade	1	2	3	4	5	6
<b>Holandês</b>	(CarTra)	(CultOrg)	(AmbFis&Atm)	(Col)	(LidGer)	(Sal&Ben)
<b>Tailandês</b>	(Sal&Ben)	(Col)	(CultOrg)	(AmbFis&Atm)	(LidGer)	(CarTra)

Quadro 2: Prioridades dos empregados em hotel holandês e um hotel tailandês

Os entrevistados holandeses definiram seu hotel como um bom local de trabalho, por causa do serviço personalizado, variável que está diretamente relacionada às características do emprego. Esse conceito de serviço personalizado dá a eles uma chance de estabelecer contato pessoal com os hóspedes, o que é um de seus desejos fundamentais quando se candidatam a um emprego. Trabalho em equipe, autonomia, objetividade e envolvimento do empregado são

definidos como aspectos importantes da cultura organizacional. Metade dos entrevistados define colegas simpáticos como um elemento essencial de um bom lugar para se trabalhar.

A maioria dos entrevistados tailandeses percebe o salário competitivo e o pacote de benefícios como pontos que fazem do hotel um bom lugar para se trabalhar. Os entrevistados definem bons colegas como amigáveis, prestativos e solidários. Dois outros aspectos importantes sobre os colegas, citados pelos entrevistados tailandeses, são a proximidade e a disponibilidade de substituírem um ao outro. A maioria dos empregados tailandeses inclui a localização do hotel e sua acessibilidade, bem como o sentimento particular de se trabalhar com uma família, na definição do que seja trabalhar em uma boa empresa. Trabalhar com gerentes compreensivos, que sabem ouvir e que sempre dão às pessoas uma nova oportunidade, também define um bom empregador, na visão dos entrevistados tailandeses. Quando se compara percepções do empregado com as percepções do empregador (sobre ser uma marca desejada), pode-se dizer que a maior parte das percepções dos empregados em relação à *employer brand* estão alinhadas com os desejos do empregador. O fato de os entrevistados tailandeses se concentrarem mais no salário e no pacote de benefícios é apoiado por Buripakdee (1988), que observou que os empregados tailandeses percebem o trabalho como um meio de geração de renda, mais do que uma forma de fazer carreira.

Como pontos problemáticos para a estratégia de *employer branding*, os entrevistados holandeses apontaram as limitações relativas ao salário e às oportunidades de desenvolvimento da carreira, no setor hoteleiro. Além disso, sugere-se que os hotéis sejam mais flexíveis na tarefa de distribuição de pessoal por turno.

Um número de entrevistados no hotel tailandês gostaria de ter seu salário básico aumentado. Melhorar a cantina dos funcionários e fornecer mais treinamento profissional aos empregados são dois dos pontos mais mencionados. Vários entrevistados, em ambos os hotéis, disseram que o hotel deveria considerar contratar melhores funcionários, o que, nesse sentido significaria candidatos com conhecimento e experiência profissional na mesma área ou em área semelhante. Notadamente, a necessidade de empregados em potencial terem uma experiência educacional hoteleira anterior ou semelhante não foi mencionada durante as entrevistas.

### **Recomendações**

Recomenda-se ao hotel holandês:

- Rever salários e esquemas de bonificação, periodicamente.
- Reconhecer que nem todo empregado deseja realizar um curso de formação complementar ou participar do programa educacional a que tem direito. Portanto, é sábio para o hotel estabelecer um plano de bonificação que considere duas possibilidades, a de opção de aumento salarial ou de formação complementar. Isso fortalecerá o compromisso do funcionário com o hotel e garantirá a manutenção dos empregados talentosos.
- Assegurar que todos os candidatos estejam cientes das oportunidades limitadas de carreira no hotel desde o princípio e que concordem com isso.
- Ser mais flexível quando estabelecer os horários de trabalho e ter um plano eficaz de alocação de mão de obra, de acordo com a ocupação do hotel.

Recomenda-se ao hotel tailandês:

- Rever os salários, que na Tailândia normalmente são compostos por um salário base, mais taxa de serviço. Em comparação com outras indústrias, o valor médio do salário básico é relativamente baixo. O hotel deveria assegurar que seus empregados de fato recebessem um salário base e um pacote de benefícios competitivos e que eles fossem ser revistos anualmente, o que ajudaria a reter os empregados talentosos.
- Rever a taxa de serviço. O hotel atualmente paga 90% da taxa de serviço a seus funcionários e é aconselhado a aumentar esse valor para 100%.
- Acrescentar um fundo de previdência no pacote de benefícios dos funcionários.
- Melhorar urgentemente o refeitório dos funcionários, tanto no que diz respeito ao ambiente quanto à qualidade do serviço;
- Fornecer mais treinamento profissional aos empregados. Isso não só salienta o profissionalismo do hotel, como também é um modo de mostrar que a gerência está interessada no desenvolvimento dos empregados.
- Elevar as qualificações profissionais exigidas para o novo *staff*, o que ajudará na atração dos empregados adequados para o trabalho.

## Concluindo

As reflexões acerca da parceria inovadora entre ensino superior e mercado, por um lado, e o relacionamento entre supervisor-pesquisador e alunos, por outro, têm por objetivo estimular a discussão sobre futuros caminhos para a educação e a pesquisa em hospitalidade. Este trabalho não entende que essas sejam as únicas opções para um futuro bem sucedido. Muitos resultados potenciais futuros dependerão do quanto as pessoas, das diferentes comunidades (academia, mercado e estudantes), se mostrarem flexíveis e dispostas a se engajarem nesta discussão. Como Gehrels (2013) afirma, depende muito da língua que as pessoas falam e da cultura que tem moldado os seus processos de raciocínio.

## Referências

- AUGER, P.; DEVINNEY, T.M.; DOWLING, G.R.; ECKERT, C.; LIN, N. How much does a company's reputation matter in recruiting?, 2013. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/how-much-does-a-Companys-reputation-matter-in-recruiting/>> Acessado em Mai 2014.
- BARES, A. *Turnover rates by industry*, 2013. Disponível em: <<http://www.compensationforce.com>>
- BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. The global 'war for talent.' *Journal of International Management*, n. 15, p. 273-285, 2009.
- BURIPAKDEE, C. *Work culture of Thai people*, 1998. Disponível em: <<http://research.culture.go.th>>
- DOBBS, R.; LUND, S.; MADGAVKAR, A. *Talent tensions ahead: A CEO briefing*, 2012. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com>>.
- GEHRELS, S. A.; DE LOOJI, J. Employer branding: a new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, vol. 1, n. 1, p. 43-52, 2011.
- GEHRELS, S. A. *The contextual characteristics of successful small upper segment culinary restaurant owners and their potential influence on hospitality management education*: EdD Thesis. Stirling: University of Stirling, 2013.

GRECKHAMER, T. Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: a set theoretic analysis. *Organization Studies*, vol. 32, n. 1, p. 85-115, 2011.

HARWELL, M. *Research design in qualitative/quantitative/mixed method*, 2011. Disponível em: <<http://www.sagepub.com>>

HEMDI, M. A.; RAHMAN, N. A. Turnover of hotel managers: addressing the effect of psychological contract and affective commitment. *World Applied Sciences Journal*. n.10 (Special Issue Tourism & Hospitality), 2010.

HOLROYD, J. *Talkin' 'bout my label*, 2011. Disponível em <<http://www.smh.com.au/>>. Acessado em Mai 2014.

HUR, Y.; ADLER, H. Employees' perceptions of restaurant brand image. *Journal Of Foodservice Business Research*, vol. 14, n. 4, p. 334-359, 2011.

INTERNATIONAL Labor Organization. *Global employment trends 2014 : risk of a jobless recovery?*, 2014. Disponível em <<http://www.ilo.org>>

IVANOV, S.; MAGNINI, V. P. *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*. Oxford: Routledge, Taylor & Francis Group, forthcoming.

KIMPAKORN, N.; TOCQUER, G. Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal Of Brand Management*, vol. 16, n. 8, p. 532-544, 2009.

KONGTAWELERT, G. *Managing cross-cultural workforce relationship: a case study of the english program of Montfort College, Secondary Section, Chiangmai. (Doctoral dissertation)*., 2010. Disponível em <<http://library.cmu.ac.th>>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; WONG, V.; SAUNDERS, J. *Principles of marketing*, 5th European Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2008.

KRUSS, G. *Higher education-industry partnerships in South Africa: financial or intellectual imperatives*. Cape Town: HSRC Press, 2005.

KRUSS, G. (ed.). *Creating knowledge networks: working partnerships: higher education, industry & innovation*. Cape Town: HSRC Press, 2006.

KWORTNIK, R.J. Building and managing your brand. *Articles and chapters in the scholarly commons*. Ithaca: Cornell University School of Hotel Administration, 2011.

LAW, R.; CHON, K. Evaluating research performance in tourism and hospitality: the perspective of university program heads. *Tourism Management* (pre-publication version), 2007.

OORD, S. V. *Knowledge creation in professorships. A temporary construct or a structural route towards systematic knowledge creation?* Master Thesis. Tilburg: Tilburg University & BMC Advies Management, 2011.

SAMUEL, O.; CHINPUNZA, C. Employer retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, vol. 3, n. 8, p. 410-415, 2009.

SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J. *Managing across cultures*. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2003.

TAG-ELDEEN, A.; EL-SAID, O. Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, vol. 22, n. 2, p. 153-167, 2011.

WALLACE, M.; LINGS, I.; CAMERON, R. A.; SHELDON, N. *Attracting & retaining staff: the role of branding and industry image*, 2013. Disponível em <<http://www.springer.com>>

WILSON, A.; ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Services marketing, integrating customer focus across the firm*, 2nd European Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education (UK) Limited, 2012.

WURSTEN, H. *Intercultural issues in recruitment*, 2007. Disponível em <<http://www.itim.org>>

Recebido em janeiro de 2015.

Aprovado em março de 2015.