

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Roselle Nunes Bassotto

**O PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DE
RECEPÇÃO DE HOTÉIS DE REDE EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Roselle Nunes Bassotto

**O PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DE
RECEPÇÃO DE HOTÉIS DE REDE EM PORTO ALEGRE**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Orientação: Prof^a Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2008**

Roselle Nunes Bassotto

**O PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO: UM
ESTUDO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DE RECEPÇÃO DE HOTÉIS DE REDE
EM PORTO ALEGRE**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

*A toda minha família: irmãos, cunhados e sobrinhos maravilhosos;
Em especial ao meu pai pelo apoio incondicional e a minha mãe por sempre
acreditar em mim, às vezes mais do que eu mesma;
A todos os meus amigos que fizeram e fazem 'a diferença', em especial à Sílvia que
acompanhou e dividiu comigo todo o período de faculdade e à Diani que esteve
junto neste último ano e me incentivou a não desistir quando parecia que tudo ia dar
errado;
Ao meu namorado Rafael, pela paciência, carinho e amor, e por sempre me dizer: 'tu
sabes que vai dar certo!'
A Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
A Escola de Administração;
Aos professores, especialmente a professora Aida por suas contribuições e a minha
orientadora Cláudia por sua imensa dedicação, paciência, companheirismo e por me
incentivar a 'tentar mais uma vez' e não desistir no primeiro (ou segundo!) 'não!'
À professora Ana Maria Costa Beber pela ajuda no contato com os hotéis;
Aos hotéis participantes do estudo, em especial aos Gerentes Gerais por
autorizarem a realização desta pesquisa;
Aos Coordenadores de Recursos Humanos pela disponibilidade e ajuda na coleta
dos dados;
Aos Supervisores de Recepção por participarem das entrevistas e por liberarem
suas equipes;
A todos os entrevistados que me surpreenderam pela ótima receptividade;
A todos que contribuíram de alguma forma e tornaram este trabalho possível.*

Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!

Mário Quintana, "Das Utopias".

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi analisar o processo e as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação empregadas junto aos funcionários de recepção de dois hotéis de rede em Porto Alegre. O método utilizado foi o exploratório, com estudo de caso de caráter qualitativo. Foram entrevistados 15 sujeitos, incluindo recepcionistas, supervisores do setor e os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos dos hotéis. Também foram realizadas observações não-participantes nos locais do estudo. A pesquisa evidenciou a importância dos processos de TD&E como suporte para o enfrentamento das situações diárias do setor de recepção, mas também a relevância dos processos informais de aprendizagem. Ainda foram identificados fatores que podem facilitar e dificultar o processo de aprendizagem dos recepcionistas. Os resultados encontrados poderão contribuir para o planejamento da área de Recursos Humanos dos hotéis, ainda em fase de estruturação e desenvolvimento, no sentido de aprimorar políticas e práticas da área e encontrar soluções para os problemas encontrados no ramo hoteleiro.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E); Formas de Aprendizagem; Hotelaria; Aprendizagem no Local de Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1: Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.	28
Figura 2: Condições necessárias ao desempenho competente.....	30
Figura 3: Avaliação de necessidades de TD&E no nível do indivíduo.....	32
Figura 4: Necessidades no nível de grupos, equipes, redes.....	32
Figura 5: Modelo conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e conceitos correlatos.....	38
Quadro 1: Exemplos de Aplicação de Perspectivas de Análise do Contexto..	29
Quadro 2: Perfil dos entrevistados do Hotel Comfort	52
Quadro 3: Perfil dos entrevistados do Hotel Beta.....	52
Quadro 4: As Macro e Micro-Categorias de Análise do Hotel Comfort	60
Quadro 5: As Macro e Micro-Categorias de Análise do Hotel Beta.....	98

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. JUSTIFICATIVA	12
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 CONTEXTO DO SETOR HOTELEIRO	15
3.1.1. Breve Histórico e Importância da Hotelaria na Economia Nacional	16
3.1.2 Tendências e Desafios Atuais da Hotelaria	17
3.1.3. Padrões de Gerenciamento de Hotéis	19
3.1.4. Perfil dos Visitantes e a Hotelaria de Porto Alegre	20
3.1.5. O Hotel e a Função de Recepção	21
3.2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	22
3.2.1. O Papel da Aprendizagem no Desenvolvimento de Competências para o Trabalho	25
3.2.2. Tipologia de TD&E	25
3.2.3. O Processo de TD&E	28
3.2.3.1. Avaliação de Necessidades em TD&E	28
3.2.3.2. Planejamento e Execução de TD&E	33
3.2.3.3. Avaliação de Treinamento.....	35
3.3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA HOTELARIA.	39
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4.1 O MÉTODO	43
4.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	44
4.2.1 Hotel Comfort	44
4.2.2 Hotel Beta	48
4.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA	51
4.4 ESTRATÉGIAS PARA COLETA	52
4.5 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE	53
4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
5.1 HOTEL COMFORT	56
5.2 HOTEL BETA	92
5.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE OS DOIS HOTÉIS.....	129
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
7. REFERÊNCIAS.....	145
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – RECEPCIONISTAS	149
ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SUPERVISOR DE RECEPÇÃO	151
ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – RECURSOS HUMANOS	153

INTRODUÇÃO

O Turismo tem crescido rapidamente nos últimos anos e vem ganhando importância significativa no contexto do desenvolvimento socioeconômico. A facilidade do transporte e o aumento da renda *per capita* faz com que uma parcela cada vez maior da população tenha condições de viajar. Entretanto, o desenvolvimento turístico demanda uma boa infra-estrutura hoteleira. Como um dos principais suportes da atividade turística, ela precisa estar envolvida dentro das estratégias e das políticas de desenvolvimento do setor (CASTELLI, 2003).

Para Medlik e Ingram (2002), os hotéis, como parte integrante da oferta turística, são essenciais à economia e à sociedade, do mesmo modo que os transportes, a comunicação e a distribuição de bens e serviços, na medida em que oferecem instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Assim, eles contribuem para a produção total de bens e serviços que promovem o bem estar das comunidades.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH – o Brasil conta hoje com, aproximadamente, 25 mil meios de hospedagem. Embora os pequenos empreendimentos ainda representem 70% do total de hotéis existentes, as redes hoteleiras vêm crescendo significativamente no país desde a década de 1970.

A Hotelaria é um ramo importante da economia nacional. Segundo a ABIH, ela apresenta um faturamento aproximado de 2 bilhões de dólares ano e gera mais de 550 mil empregos diretos e aproximadamente 500 mil indiretos. Além disso, um estudo realizado em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR – mostra que a Hotelaria é um dos ramos mais intensivos em mão-de-obra, além de possuir um custo de geração de emprego dos mais baixos da economia e ser uma importante consumidora de equipamentos e mercadorias de outros setores. Dados deste mesmo estudo revelam que a hospedagem é uma das atividades que propicia menor fuga de recursos da região onde está instalada, retendo 90% dos impactos referentes ao emprego e de 80% a 95% dos impactos referentes ao valor da produção e ao valor adicionado. Além disso, é uma das atividades que mais contribui para melhorar a distribuição regional de renda.

Para Castelli (2003), o Setor de Serviços, onde se inclui a Hotelaria, exige colaboradores muito bem preparados para atender as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes, os maiores patrimônios da empresa. Assim, o treinamento é bastante importante no sentido de aperfeiçoar as habilidades dos empregados, para que eles possam prestar um serviço de qualidade ao hóspede.

A gestão dos negócios e, especialmente, a gestão de Recursos Humanos no ramo da hotelaria possui, contudo, várias limitações. Castelli (2003) afirma que a maneira como estes empreendimentos são gerenciados causa um atraso das organizações hoteleiras em relação a organizações de outras áreas. Isto ocorre, segundo o autor, por quatro razões principais: (a) as empresas hoteleiras não sofreram a mesma pressão que empresas de outras áreas para se modernizarem; (b) o contexto da década de 1970, período em que o parque hoteleiro era inexpressivo e não havia concorrência significativa; (c) a classificação hoteleira que privilegiou os aspectos construtivos, os equipamentos e as instalações em detrimento da qualidade dos serviços prestados; e, finalmente, (d) a falta de investimento na educação e no treinamento de recursos humanos que atuam no ramo hoteleiro. A falta de qualificação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma realidade que acaba por intervir na qualidade dos serviços percebidos pelos hóspedes. Assim, para formar bons profissionais, seria necessário conhecimento, por meio da educação, desenvolvimento de habilidades, a partir de treinamento, formação de bons hábitos e definição de perspectivas (CASTELLI, 2003).

A recepção, por se tratar de uma área que está continuamente em contato com o cliente, desde sua entrada no hotel até sua saída, é extremamente importante na Hotelaria. Assim, para Torre (2001), boa parte da percepção de qualidade que o hóspede terá da empresa depende do seu contato com a recepção e da capacidade dos recepcionistas de bem atendê-lo.

As empresas vêm procurando desenvolver as competências de seus colaboradores para que possam obter vantagens em relação aos concorrentes. Desta maneira, os funcionários são incentivados a aperfeiçoarem constantemente seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para lidarem com as novas situações que se apresentam. Assim, o Treinamento, Desenvolvimento e a Educação (TD&E) de Recursos Humanos tornam-se cada vez mais importantes para o sucesso das empresas, na medida em que é parte essencial na implementação das estratégias

das organizações, permitindo o desenvolvimento e a consolidação das competências necessárias para seu sucesso (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

A partir destas considerações introdutórias emerge a seguinte questão de pesquisa:

Como ocorre o processo de TD&E direcionado para os funcionários que atuam na recepção de dois hotéis pertencentes a redes nacionais e internacionais, localizados na cidade de Porto Alegre?

Para tanto, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 justifica a importância do estudo; o capítulo 2 apresenta os objetivos gerais e específicos que nortearam a realização desta pesquisa; o capítulo 3 apresenta o referencial teórico, que está dividido em três seções: o contexto atual de negócios da Hotelaria, o histórico, os conceitos e o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e, por fim, os resultados de recentes pesquisas relacionadas às práticas de Recursos Humanos na Hotelaria; o capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada, o perfil dos entrevistados, as estratégias para coleta e análise dos dados, a apresentação das empresas participantes da pesquisa e ainda as limitações deste estudo; o capítulo 5 traz a análise dos resultados encontrados através da estruturação de macro e micro-categorias, bem como a comparação entre os dois hotéis pesquisados e, finalmente, no capítulo 6, encontram-se as considerações finais, bem como sugestões para estudos futuros.

1. JUSTIFICATIVA

Considerando as afirmações de Castelli (2003), pode-se dizer que a gestão de recursos humanos na Hotelaria ainda parece bastante carente de maior atenção e investimentos. Desta maneira, existem diversos temas que podem ser explorados dentro desta área. Por estar inserida no setor de serviços, onde o contato com o cliente é ainda mais importante do que em outras áreas, o treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos tornam-se uma parte-chave para o sucesso das organizações.

Ao escolher a Hotelaria como campo de pesquisa não se deve esquecer que “A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque” (CASTELLI, 2000, p.59), já que os empreendimentos hoteleiros envolvem a prestação de serviços e requererem usualmente um elevado número de colaboradores, possuindo um organograma diversificado e envolvendo diferentes tipos de profissionais.

Neste estudo a opção restringe-se ao setor da recepção, pois, segundo Castelli (2005, p. 199), “A recepção do hotel é o ponto nevrálgico, visto que o hóspede mantém com ela um contato constante”. Dessa forma, os motivos levados em consideração para a escolha deste problema de pesquisa são:

a) A recepção é um espaço estratégico nos empreendimentos hoteleiros. Usualmente, é localizada fisicamente defronte à entrada principal e a informação circula de forma abundante por esse setor, porque, por intermédio dele, é distribuída para os demais setores (ISMAIL, 2004).

b) Seus funcionários têm contato com diferentes grupos de pessoas, que variam dos altos cargos do empreendimento até os funcionários da limpeza e incluem também os clientes, os hóspedes do hotel (TORRE, 2001).

c) O trabalho em grupo é vital para o funcionamento do mesmo turno, assim como os dos diferentes turnos precisam estar cientes de tudo o que

está acontecendo para conseguir desempenhar de maneira adequada suas funções (CASTELLI, 2005).

d) Para serem competitivas, empresas prestadoras de serviços, nas quais se inclui a Hotelaria, dependem essencialmente da interação de seus funcionários com seus clientes. Desta maneira, o nível de educação e treinamento dos profissionais está diretamente ligado à competitividade e sobrevivência da organização (CASTELLI, 2003).

e) Sabe-se que atualmente a questão da aprendizagem é essencial para que as organizações consigam atingir seus objetivos. Neste sentido, a área de treinamento e desenvolvimento busca facilitar a aprendizagem de competências necessárias para o desempenho de funções dentro das empresas (PILATI, 2006).

f) Nas pesquisas realizadas em busca de trabalhos científicos sobre o tema deste trabalho nas publicações dos Anais do ENAPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração) e periódicos, como Organizações e Sociedade (O&S) e Revista de Administração (RAE), no período de 2000 a 2008, poucos estudos puderam ser identificados. Isto demonstra que a área ainda é carente de estudos que auxiliem na gestão de recursos humanos nos negócios hoteleiros.

Assim, pretende-se investigar como é realizado o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de profissionais que atuam na recepção de dois hotéis, um de rede nacional e outro de rede internacional. A partir deste estudo, novas propostas e práticas poderão ser adotadas em TD&E, a fim de melhorar a eficácia dos investimentos nesta área. Com um diagnóstico da situação, os gestores de Recursos Humanos juntamente com seus colaboradores poderão discutir as estratégias utilizadas e planejar a melhor forma de obter os resultados desejados.

2. OBJETIVOS

Os objetivos servirão como diretrizes para a realização deste trabalho, sendo os objetivos específicos um meio de operacionalização do estudo, indicando as ações a serem seguidas para a consecução do objetivo geral.

2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar o processo e as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) empregadas junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar qual a percepção dos funcionários de recepção sobre os programas de TD&E nos hotéis pesquisados;
- b) Caracterizar o papel dos gestores na determinação e implantação dos programas de TD&E;
- c) Comparar as políticas e programas de TD&E para recepção em hotéis de rede nacional e internacional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura recente a respeito dos assuntos que compõem o tema deste trabalho. Através deste referencial teórico será possível analisar o problema de pesquisa e os resultados encontrados no campo. Assim, para um melhor entendimento do ramo hoteleiro no Brasil, serão apresentados dados referentes à importância da Hotelaria na economia nacional, seus desafios atuais e as tipologias de redes existentes. Torna-se importante, também, contextualizar a hotelaria na cidade de Porto Alegre, bem como salientar as especificidades do setor de recepção, que foi alvo do estudo.

Dentro do campo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação será abordado o papel da aprendizagem no desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho, além do histórico, das definições, da tipologia e das etapas que compõem o processo de TD&E.

Buscou-se ainda referencial a respeito das práticas de Recursos Humanos e TD&E aplicados à hotelaria, entretanto, a literatura especializada é bastante descritiva. Desta maneira, entendeu-se que seria mais relevante trazer resultados de pesquisas recentes realizadas acerca do tema.

3.1 CONTEXTO DO SETOR HOTELEIRO

Os hotéis são vistos, por grande parte das pessoas, como um tipo especializado de negócios. Somente por estarem inseridos no setor de serviços, os hotéis já possuem algumas características bastante específicas: *perecibilidade*, ou seja, a hospedagem não pode ser estocada ou reaproveitada; *intangibilidade*, o serviço não pode ser testado antes de ser entregue ao hóspede; *inseparabilidade*, que pressupõe que o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, e *variabilidade*, já que um serviço não é prestado sempre da mesma maneira, pois envolve o trabalho intensivo de pessoas e não de máquinas.

Vallen e Vallen (2003) adicionam ainda mais duas características específicas da hospitalidade: a *localização*, pois o hotel não pode ser deslocado e a *sazonalidade*, que afeta grande parte dos empreendimentos hoteleiros e varia de acordo com o local onde o hotel está situado, as estações do ano, os dias da semana, e o público que utiliza os serviços hoteleiros.

Apesar de se tratar de um ramo bastante peculiar de negócios, há poucas publicações que tratam da hotelaria e de sua administração de forma abrangente. A maioria se restringe a descrever as habilidades e técnicas de atividades particulares dos hotéis como recepção, governança, manutenção, dentre outros.

Medlik e Ingram (2002) colocam de forma clara as especificidades da Hotelaria:

Um hotel é um negócio com seus próprios produtos e mercados, tecnologias e métodos, que não se prestam a análises fáceis. Oferece vários produtos distintos em combinações variadas para venda em diversos mercados. Combina produção e venda sob o mesmo teto. Está em contato íntimo com seus clientes que consomem os produtos do hotel no ponto de venda. Tem alto índice de capital para venda; na verdade, tende a ser concentrado na mão-de-obra. Assim, sob vários aspectos, um tratamento significativo da atividade do hotel merece reconhecimento e explicação dessas outras realidades, em vez de uma adaptação de teorias gerais sobre o negócio de hotéis. (MEDLIK; INGRAM, 2002, p.1)

Assim, esta sessão tratará de alguns tópicos importantes em relação à Hotelaria, que permitirão compreender um pouco melhor as organizações hoteleiras, e construirão as bases teóricas para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1.1. Breve Histórico e Importância da Hotelaria na Economia Nacional

A década de 1970 marcou um rápido crescimento da hotelaria no Brasil, também em função da criação da Embratur, que viabilizou a aprovação de vários projetos ligados ao ramo hoteleiro. Neste período, surgiram os primeiros grandes hotéis no país e muitas redes internacionais se instalaram em solo brasileiro.

Embora a década de 1980 não tenha sido muito positiva para a expansão hoteleira, os anos 1990 trouxeram novamente o desenvolvimento, através de financiamentos específicos para a construção de hotéis. Atualmente, percebe-se o

aumento dos investimentos e uma expressiva participação das redes hoteleiras no mercado de hospedagem.

Informações contidas no relatório Raio-X da Hotelaria Brasileira, um estudo realizado por Amazonas e Goldner (2006), permitem reconhecer o crescimento e a importância dos hotéis na economia nacional. Entre 1992 e 2002, por exemplo, o número de hotéis existentes no país mais que duplicou. Dados deste mesmo estudo também indicam que o Brasil conta hoje com aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, com a oferta de um milhão de apartamentos em todo o país. Estima-se que, até o final de 2008, 117 novos empreendimentos hoteleiros sejam criados, gerando um investimento de R\$3,6 bilhões.

No Brasil, os hotéis vêm investindo muito em infra-estrutura para a realização de eventos e reuniões de negócios, já que o público que viaja a trabalho representa grande parte da demanda dos empreendimentos do país. Cidades como São Paulo, Brasília, Curitiba e Porto Alegre têm este segmento como base de sua demanda.

Dados disponibilizados pela ABIH demonstram o impacto que o ramo exerce sobre a economia nacional: a Hotelaria brasileira possui um patrimônio de R\$78,7 bilhões e investe cerca de R\$50 milhões por ano apenas para manter a estrutura que já existe, além de gastar em média R\$2 bilhões ao ano com mão de obra.

3.1.2 Tendências e Desafios Atuais da Hotelaria

A velocidade das mudanças no mundo contemporâneo fez com que a hotelaria se modificasse mais nas últimas décadas do que nos últimos séculos. Estas transformações atingiram todos os aspectos da atividade: hóspedes, empregados, finanças, matérias-primas, conceitos empresariais, comunicações, política, expectativas sociais e padrões de viagem e transporte.

Para Vallen e Vallen (2003), nos séculos passados, os donos dos hotéis apenas reagiam às demandas dos viajantes. Raramente algum novo produto ou uma nova demanda eram criados.

No Brasil esta perspectiva não foi diferente. Castelli (2000, p.2), afirma que a Hotelaria brasileira viveu historicamente “muito mais um mercado de demanda do

que um mercado de oferta”. Tal contexto gerou “uma mentalidade gerencial apática diante das grandes e rápidas mudanças que estavam ocorrendo no comportamento do consumidor e na nova maneira de se gerenciar uma empresa”. Este é então, um desafio dos empreendimentos hoteleiros, já que a concorrência hoje não acontece apenas em nível regional ou nacional, pois empresas de todo o mundo competem pelos mesmos clientes.

De acordo com Powers e Barrows (2004), as mudanças ocorridas na sociedade e a evolução experimentada pela hotelaria recentemente geraram alguns desafios e tendências. Alguns destes pontos referem-se a tendências mais específicas do ramo, enquanto outras são de maior abrangência.

Para os autores, a segmentação hoteleira realizada a partir do nível de serviços que a empresa oferece, é uma realidade bastante clara. Porém, segundo eles, o que está ocorrendo é uma polarização na Hotelaria: de um lado as empresas que oferecem serviços limitados (hotéis econômicos), e de outro aquelas que oferecem serviços intensivos (hotéis de luxo).

Existe, atualmente, uma aceleração da competição que leva os hotéis a buscarem segmentos específicos para garantir sua permanência no mercado. Diante deste cenário, a diferenciação ocorre, cada vez mais, pela qualidade do serviço prestado ao cliente, especialmente na forma de serviço pessoal. Ratificando esta idéia, Castelli (2000) salienta que a sobrevivência da empresa hoteleira depende da capacidade, agilidade e flexibilidade dos gestores de se adaptarem constantemente aos desejos, necessidades e expectativas de seus consumidores.

O crescente desenvolvimento da tecnologia também afeta de forma direta a Hotelaria, e modifica a forma como o trabalho é realizado. Mudanças na administração e em marketing, como sistemas globais de reservas computadorizadas, facilidade de comunicação e acesso a relatórios financeiros e operacionais também contribuem para uma estrutura organizacional mais plana.

Em virtude da diminuição de gerentes intermediários, funcionários e gerentes de outros níveis, os colaboradores estão sendo cada vez mais exigidos e passam a assumir maiores responsabilidades dentro da organização.

Tendências mais amplas referem-se, por exemplo, à maior diversidade da mão-de-obra com a entrada, cada vez maior, de mulheres e grupos minoritários no mercado de trabalho. Por fim, a globalização exige que a hotelaria tome como

referencial e possa se adequar aos padrões internacionais de qualidade, na medida em que a competição ocorre neste nível e não mais dentro das fronteiras de cada país.

3.1.3. Padrões de Gerenciamento de Hotéis

Embora os pequenos empreendimentos hoteleiros ainda representem boa parte das empresas do ramo, o crescimento da Hotelaria está associado cada vez mais ao crescimento dos grupos hoteleiros.

Para Vallen e Vallen (2003), o ramo é atualmente caracterizado por três padrões de gerenciamento: franquias, administradoras e redes. No sistema de franquias, o franqueado paga uma série de tarifas ao franqueador para ter o direito de usar seu nome e sua marca. Embora muitas vezes as taxas pagas ao franqueador sejam altas, os benefícios trazidos pela utilização da marca e por outros serviços disponibilizados, como central de reservas, compras e publicidade também geram um retorno maior.

Quando os hotéis são geridos por administradoras, estas assinam um contrato de gerenciamento com o proprietário do hotel. O risco do empreendimento é do proprietário, já que ele paga à administradora um valor determinado, independentemente da lucratividade da empresa.

O surgimento das redes hoteleiras, segundo Medlik e Ingram (2002), está relacionado ao crescimento no tamanho das empresas do ramo, que construíram ou adquiriram hotéis em diferentes locais e os mantiveram sob uma gerência centralizada. Uma questão importante nas redes é a determinação de quais funções devem ser centralizadas e o nível de centralização de cada uma delas.

Estes autores salientam que este tipo de gerenciamento pode gerar alguns problemas, especialmente no que diz respeito à comunicação, ao controle e aos custos. Porém, Vallen e Vallen (2003) ressaltam os pontos fortes das redes hoteleiras, dentre os quais a especialização na escolha dos locais a serem instalados, o acesso ao capital, economias de escala (compras, propagandas,

reservas etc.), a contratação de melhores profissionais de administração e o reconhecimento do nome da marca.

3.1.4. Perfil dos Visitantes e a Hotelaria de Porto Alegre

A capital gaúcha, como um importante centro econômico e comercial no contexto brasileiro, recebe muitos visitantes que vêm à cidade em virtude dos negócios ou da participação em eventos. Assim, o público que frequenta os hotéis da cidade é, predominantemente, aquele que viaja a trabalho.

A Hotelaria de Porto Alegre cresceu e se modificou significativamente nas últimas décadas, recebendo investimentos de redes nacionais e internacionais, a exemplo do que aconteceu com a Hotelaria brasileira em geral. Atualmente, a Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre conta com 91 hotéis cadastrados, nas cinco categorias existentes: luxo, superior, turístico, econômico e simples. Apenas as três categorias superiores disponibilizam 6.413 unidades habitacionais e 12.780 leitos, segundo dados da *Convention Bureau*.

Os hotéis de Porto Alegre possuem uma boa taxa de ocupação durante a semana, em virtude do público de negócios. Entretanto, nos finais de semana, a ocupação baixa consideravelmente. Diante desta situação, os hotéis vêm tentando incrementar sua ocupação neste período, com descontos nas tarifas e promoções especiais.

A esse respeito, também é possível perceber uma demanda sazonal, como evidenciam os dados apresentados pelo Informativo Estatístico do Turismo. Em fevereiro de 2007, mês de menor demanda, a taxa de ocupação foi de 30,1%, enquanto em agosto do mesmo ano, mês de maior demanda, a taxa de ocupação ficou em 62,4%.

Sobre os visitantes nacionais que chegam a Porto Alegre, conforme pesquisa realizada em parceria entre a ABIH, a Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre e o Curso de Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 2007, 38,29% têm como motivação principal os negócios. O turista que vem em busca de lazer representa 14,86%, enquanto os eventos trazem à capital 7,56% dos

visitantes. A rede hoteleira é utilizada por 48,7% dos visitantes, sobretudo aqueles que vêm à cidade a trabalho.

Pesquisa realizada pela EMBRATUR em 2003 coloca a capital gaúcha como a 8ª cidade brasileira mais visitada por estrangeiros, vindos especialmente de países do Mercosul, como Uruguai, Argentina e Chile, além de países como Alemanha, Estados Unidos e Espanha. As principais motivações para estas viagens são os congressos, convenções e negócios, em 55,3% dos casos; seguidas pelas viagens de lazer, em 25,4% dos casos. Dentre este contingente de pessoas que visitam Porto Alegre, 58,4% ficam hospedadas em hotéis da cidade.

No mesmo sentido, a Embratur divulgou em 2007 o Relatório Estatístico da Associação Internacional de Congressos e Eventos – ICCA – confirmando Porto Alegre como a 4ª cidade brasileira que mais recebeu eventos internacionais no último ano, aparecendo no ranking com 10 deles, o que trouxe à cidade, aproximadamente, 38 mil pessoas. A capital gaúcha conquistou também a 20ª posição na América Latina e a 135ª posição no ranking mundial

3.1.5. O Hotel e a Função de Recepção

Todas as partes que compõem um sistema são importantes para seu bom funcionamento. Porém, algumas se tornam mais relevantes para o sucesso da empresa, como é o caso da recepção dentro dos hotéis. Este é o setor que mantém contato constante com o hóspede, desde sua entrada no hotel, até sua saída. (CASTELLI, 2003)

Powers e Barrows (2004) acreditam que os funcionários da recepção representam o hotel diante dos hóspedes, mais do que qualquer outro grupo na organização. São os recepcionistas que, na maioria das vezes, ouvirão as reclamações ou os elogios dos clientes.

Para Vallen e Vallen (2003, p.92), “A melhor definição do *front-office* é a de um conjunto de deveres e serviços prestados aos hóspedes”. Aqui, o conceito de *front office* engloba não somente a recepção, mas também as reservas, a telefonia e a portaria. Dentre razões, a recepção é considerada o “centro nervoso” do hotel por

centralizar a comunicação entre todos os outros departamentos, por ser o maior ponto de venda (a maior parte da receita dos hotéis vem da ocupação dos apartamentos) e, finalmente, por interagir de forma constante com o cliente.

Segundo os autores, o funcionário que trabalha na recepção possui quatro funções básicas: ocupação das unidades habitacionais do hotel, relações com os hóspedes, registros e coordenação. Porém, o turno em que o recepcionista trabalha determina quais tarefas serão desempenhadas mais regularmente.

O recepcionista do turno da manhã tem como principal responsabilidade o *check-out* dos hóspedes, o que inclui o fechamento das contas e cobrança. O departamento de Governança também deve ser avisado da saída dos clientes, para que possa higienizar a unidade habitacional. O funcionário que trabalha no turno da tarde geralmente faz o *check-in* dos hóspedes, abrindo a conta e fazendo os registros necessários dos clientes. Já o recepcionista do período da noite, também chamado de auditor noturno, tem como maior responsabilidade fazer os lançamentos nas contas dos hóspedes que não foram feitas durante o dia, realizar a verificação de todas as contas e o fechamento das operações diárias.

3.2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.

Já nos primórdios da civilização podiam-se encontrar ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoal. Porém, foi a partir da Segunda Guerra Mundial, onde numerosas pesquisas foram realizadas a fim de aprimorar as práticas de treinamento, que estas ações foram compreendidas e sistematizadas para serem utilizadas em benefício das organizações.

A expressão “Treinamento e Desenvolvimento” está ligada à criação da *American Society for Training and Development*, nos Estados Unidos. Esta associação era formada por pessoas ligadas ao treinamento dentro de diversas organizações americanas. Entretanto, somente a partir da década de 1970 conseguiu-se chegar a uma concepção mais ampla, atingindo o conceito de desenvolvimento de recursos humanos (ABBAD; VARGAS, 2006).

As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E – estão relacionadas com a evolução histórica da administração e de seus modelos. Assim, para um melhor entendimento das práticas organizacionais atuais, torna-se necessária uma revisão histórica das fases administrativas, citadas por Kanaane e Ortigoso (2001), sejam elas:

- Abordagem por Tentativa e Erro: Tinha uma preocupação exclusiva com os aspectos internos da organização, com uma concepção mecanicista do homem e com incentivos essencialmente monetários.

- Abordagem Científica: Baseia-se nos estudos de importantes pensadores da Administração, como Taylor, Fayol e Ford. O foco era o da padronização, da produção em massa, da eficiência e da departamentalização, baseando-se sempre na racionalidade e nos princípios científicos, com uma concepção de *homo economicus* com incentivos monetários de participação nos lucros pelo aumento da produtividade.

- Abordagem Comportamental: Procura pelo caráter humanista, destacando o trabalho em grupo, buscando compartilhar os objetivos dos funcionários e da administração, considerando o homem social, os relacionamentos interpessoais e a interação, com um sistema de incentivos baseados na satisfação do trabalho, no moral alto e na maior produtividade.

- Abordagem Quantitativa: Originada a partir da Segunda Guerra Mundial, usava prioritariamente os modelos matemáticos, voltando-se para a tomada de decisão e a administração de operações, levando em conta sempre técnicas quantitativas para se relacionar com as pessoas. Em virtude disto, o ser humano é entendido de forma lógica, sendo incentivado através de retorno monetário e *status*.

- Abordagem Sistêmica: Considera também fatores externos à organização, a partir da percepção de que estes influenciavam as decisões tomadas internamente. Deu ênfase às metas, aos objetivos e à finalidade da empresa, gerando conflitos interpessoais e uma falta de aceitação das sugestões dos empregados por parte da alta administração. Era considerado o homem funcional, focado na especialização, com um sistema de incentivos monetários e não monetários.

- Abordagem Contingencial: Acredita na idéia de que situações diferentes exigem técnicas administrativas diferentes, baseando-se assim na liderança

situacional, na potencialização de times auto-gerenciáveis, nas estruturas matriciais e no planejamento estratégico. Em relação aos funcionários, busca o desenvolvimento de competências interpessoais e de administração de conflitos, valorizando as dinâmicas de grupos. Tem uma concepção de homem, organização e macro-ambiente, possuindo um sistema de incentivos mistos e uma remuneração por competências.

As práticas de TD&E também se modificaram ao longo do tempo. Numa perspectiva histórica, Bastos (1991), fundamentando seus argumentos nos conceitos de Romiszowski¹ (1989), apresenta as seguintes fases de desenvolvimento:

- Primeira onda: Denominada “Treinamento para o trabalho”, compreendeu os anos de 50 a 70 do século passado. Considerava os recursos humanos da mesma maneira que o maquinário, como elementos substituíveis. Os estudos eram desenvolvidos no sentido de encontrar um padrão de desempenho para os trabalhadores, e o treinamento tinha como objetivo primordial aumentar a produtividade.

- Segunda onda: Chamada de “Treinamento da gerência ou supervisão”, compreendendo o período dos anos de 1960 a 1980. O desenvolvimento tecnológico gerado na onda anterior exigiu que gerentes e supervisores fossem mais preparados para lidar com a força de trabalho. Existia a crença de que habilidades e conhecimentos administrativos levariam aos melhores desempenhos.

- Terceira onda: Denominada “Desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho”, abrangendo os anos de 1980 a 1990. Ocorre uma reestruturação do treinamento e de outras funções, com o objetivo de criar uma força de trabalho mais capacitada, que possa diagnosticar os problemas da organização e agir de forma mais estratégica. A educação aberta também ganha importância, no sentido em que o próprio indivíduo pode identificar suas necessidades de T&D, e fazer seu próprio programa de desenvolvimento.

- Quarta onda: Chamada “Informação, conhecimento e sabedoria”, compreendendo o período dos anos de 1980 a 2000. Ênfase no pensamento criativo, no preparo para a tomada de decisão, e na exigência quanto à efetividade das técnicas utilizadas na organização, inclusive as de treinamento. A tecnologia da

¹ ROMISZOWSKI, A. J. Trends in Corporate Training and Development – as international consultant’s personal views. S.l.p., 1989. (Mimeo).

informação é parte essencial dentro das empresas, de forma que as pessoas precisam ser treinadas para o uso desta tecnologia, bem como para a adaptação às constantes mudanças, a competitividade do mundo atual e a necessidade de aprender a aprender.

Porém, o conceito de onda utilizado para descrever as fases de evolução das ações de treinamento implica a inexistência de períodos temporais fixos, podendo certas características de diferentes fases coexistirem em determinado momento.

3.2.1. O Papel da Aprendizagem no Desenvolvimento de Competências para o Trabalho

Atualmente, o desenvolvimento das organizações está, em grande parte, ligado a sua capacidade de determinar as competências necessárias para atingir seus objetivos estratégicos. Sendo as ações de TD&E importantes para a aquisição de novas competências, torna-se essencial que este processo esteja alinhado às estratégias organizacionais.

De acordo com Freitas e Brandão (2006, p.100), “A aprendizagem representa o processo ou o meio pelo qual se adquire competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu”. Para estes autores, tanto a competência quanto a aprendizagem estão ligados ao conceito de mudança. Este processo de mudança é resultado da aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas por uma pessoa através de ações de TD&E, e aplicados ao trabalho.

Desta maneira, parece essencial que as organizações, cada vez mais, encontrem meios de aumentar a capacidade e a velocidade de aprendizagem dos trabalhadores, criando também um ambiente favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento de novas competências.

3.2.2. Tipologia de TD&E

A aprendizagem dentro das empresas pode dar-se de várias formas e, nem sempre, envolve ações formais de treinamento. Assim, alguns conceitos são importantes para entender como a aprendizagem humana pode acontecer, como os que abordam informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

A informação, para Abbad e Vargas (2006, p. 138), “(...) pode ser definida como módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação”. Apesar de a informação em si não significar treinamento, ela pode ser um meio de aprendizagem quando o indivíduo atribui significado a ela, e a transforma em conhecimento.

A instrução caracteriza-se por eventos organizados de forma simples, com objetivos e procedimentos definidos, que visem a aprendizagem do indivíduo. Ela envolve programas de um período curto de duração, destinado ao aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes simples, através de manuais, roteiros, cartilhas, ou mesmo programas auto-instrucionais.

Para Hinrichs² (1976, apud Bastos 1991, p.89), o “(...) treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”. Alguns aspectos importantes agregados a esta definição são frisados pelo autor:

- A aprendizagem desejada deve contribuir para se atingir os objetivos organizacionais (ampliar a sua efetividade);
- Por aprendizagem deve-se entender o processo de mudança de comportamentos pela experiência (no caso, atividade de treinamento);
- A noção de treinamento deve ser entendida como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização; e, por fim,
- Comportamento deve ser visto como um rótulo geral incluindo, também, cognições e sentimentos. Como qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como uma habilidade, treinamento pode ser entendido como o processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhorem o nível de proficiência de uma determinada tarefa, sendo, normalmente, agrupada em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais.

² HINRICH, J. R. Personnel Training . In: DUNNETTE, M. D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976, p. 829-860.

Bastos (1991, p.89) salienta, na definição de treinamento, a noção de processo. Para este autor “O conceito de treinamento não se esgota na ação/procedimento empregado pela organização, nem no produto gerado pela intervenção, isoladamente; ele pressupõe a idéia de algo contínuo, expresso”. Assim, o treinamento refere-se a ações de aprendizado direcionadas para o trabalho, realizadas através de programas educacionais de curta e média duração, envolvendo avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação da efetividade do treinamento (ABBAD; VARGAS, 2006).

Já o desenvolvimento de Recursos Humanos pressupõe um processo de aprendizagem mais geral, não específica para um trabalho. Para Bastos (1991), desenvolvimento envolve um escopo mais amplo, englobando, além das ações de treinamento, outras funções da administração de pessoal. A expressão vem sendo mais utilizada em função da necessidade das organizações de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos.

Neste sentido, Abbad e Vargas (2006, p.145) colocam o desenvolvimento como “Conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apóiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico”.

A educação, dentre os conceitos analisados, é uma das formas mais amplas de aprendizado, não ficando restrita ao contexto das organizações. Educação refere-se a um processo de aprendizado mais longo, direcionada tanto ao crescimento pessoal quanto profissional, englobando conceitos de educação continuada, educação para toda a vida e educação corporativa. Ações educacionais podem incluir cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação e cursos de pós-graduação (ABBAD; VARGAS, 2006).

A Figura 1, abaixo, apresenta a abrangência dos conceitos que envolvem o processo de aprendizagem.

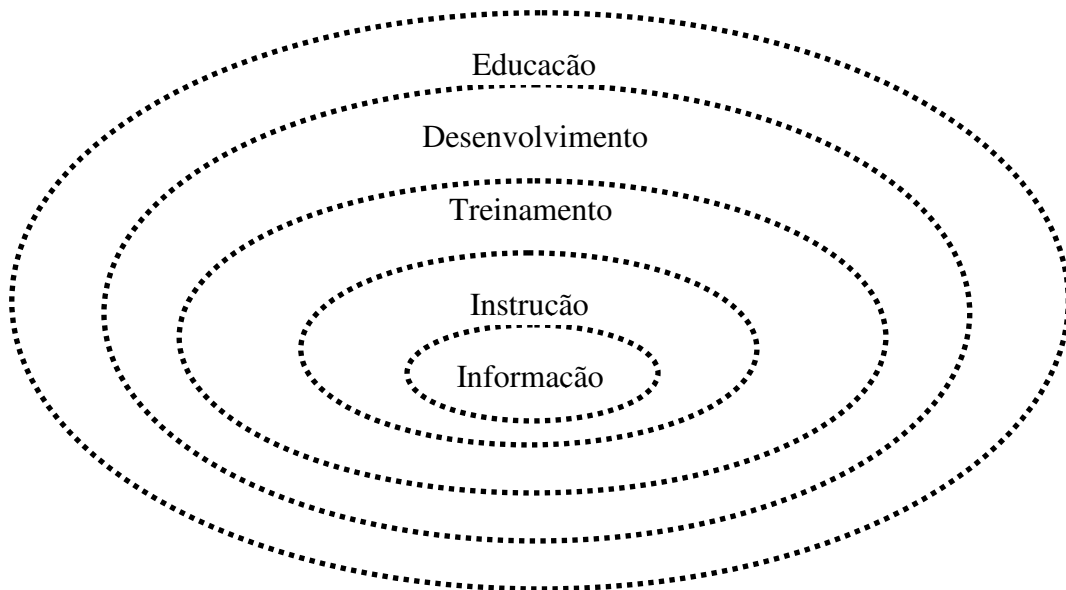


Figura 1: Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143).

3.2.3. O Processo de TD&E

O processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Recursos Humanos dentro das empresas envolve três etapas: avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação, que serão descritas a seguir.

3.2.3.1. Avaliação de Necessidades em TD&E

As necessidades de treinamento são decorrentes de lacunas ou falta de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no contexto do trabalho, bem como de discrepâncias ou desvios de desempenho em relação ao padrão esperado. Tais necessidades podem ocorrer em vários níveis: macro (organização), meso (grupos e equipes) e micro (indivíduos). Assim, as avaliações de necessidades de treinamento devem diagnosticar ou prognosticar as necessidades de TD&E, de modo a desenvolver as ações de aprendizagem mais apropriadas para suprir as lacunas existentes.

Necessidades podem ser decorrentes tanto de mudanças internas na organização, quanto de fatores externos, como mudanças tecnológicas e políticas, aspectos legais, econômicos, sociais, ecológicos e diversos outros que possam afetar, de alguma maneira, o ambiente organizacional. Também devem ser consideradas, na avaliação da necessidade de treinamento, variáveis externas a ele, que podem influenciar na eficácia e efetividade do mesmo (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), a avaliação de necessidades é parte essencial do processo de treinamento, pois um erro nesta etapa pode tornar ineficaz a sua continuidade, afetando o planejamento, a execução e a avaliação de TD&E. Assim, para determinar se uma necessidade é realmente solucionável a partir de uma ação de TD&E, devem-se considerar três perspectivas, evidenciadas no Quadro 1 a seguir:

Perspectivas	Fatores
Oportunidade – restrição	Ambiente interno e externo: São estímulos externos ao desenvolvimento de novos CHAs para a realização de novos trabalhos que, dependendo da situação, podem ser vivenciados como dificuldades ou ameaças à vida profissional das pessoas. São fatores ligados a mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, políticas e outras e que servem de estímulo ou de restrição ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho.
Influência distal – proximal	Influência distal ao desempenho individual: É a distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do profissional. Influência proximal ao desempenho individual: São fatores como apoio gerencial à avaliação de necessidades, suporte psicossocial (gerentes, pares, colegas) ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de treinamento.
Antecedente – conseqüente	Antecedente: São variáveis ligadas a condições necessárias à ocorrência do desempenho, fatores externos que oportunizam ou restringem a ocorrência de um dado comportamento ou desempenho no trabalho. Exemplos: materiais e equipamentos, informações, dicas. Conseqüente: São variáveis ligadas aos efeitos ou conseqüências do desempenho sobre o ambiente organizacional. Tanto podem ser favoráveis e servirem de estímulo e reforço ao desempenho quanto podem inibir a ocorrência futura de um desempenho ou torná-lo insatisfatório. Exemplos: elogios, reprimendas, aumento/redução do trabalho.

Quadro 1 - Exemplos de Aplicação de Perspectivas de Análise do Contexto

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p.234)

Os desvios de desempenho podem ocorrer por diversos motivos e nem sempre estão ligados à falta de competência dos trabalhadores. Algumas variáveis influenciam no desempenho competente, entendido como aquele que atende a

critérios ou padrões de excelência por um longo período de tempo. A Figura 2 exemplifica as condições necessárias para atingir tal desempenho:

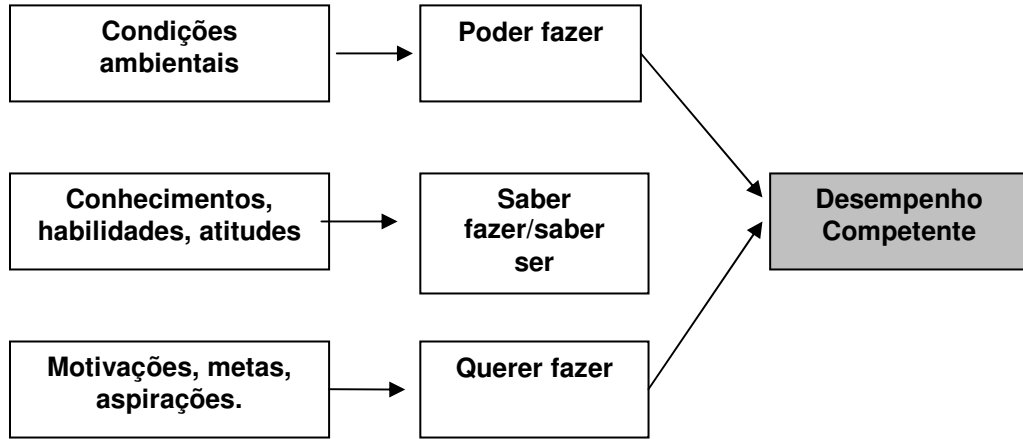


Figura 2: Condições necessárias ao desempenho competente.

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 239)

Assim, ainda que o trabalhador possua ou adquira as competências necessárias para a realização de seu trabalho através de um processo de TD&E, é essencial que fatores motivacionais e condições ambientais sejam favoráveis para que ele atinja os níveis desejados de desempenho. Condições que facilitem a demonstração das competências, o apoio organizacional ao desempenho, a aprendizagem e a transferência de novos conhecimentos para o trabalho tornam-se, então, essenciais para o sucesso dos processos de aprendizagem propostos pelas organizações.

É importante que os trabalhadores percebam o comprometimento da organização para com eles, bem como o incentivo à participação em programas de TD&E e a oportunidade de aplicar os CHAs aprendidos no ambiente de trabalho. Neste sentido, deve haver apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional, além de suporte material e financeiro para que os conhecimentos e as habilidades aprendidas no treinamento possam ser utilizados de maneira efetiva no desempenho de sua função.

Magalhães e Borges-Andrade (2001) evidenciam que as necessidades de treinamento podem ser avaliadas a partir de três componentes básicos: análise organizacional, análise de tarefas e análise pessoal. O nível macro de análise, ou análise organizacional, envolve o estudo da organização como um todo. O ambiente

da empresa pode afetar o treinando antes e depois, tornando-se necessário, então, uma investigação a respeito de objetivos atuais e futuros, clima, cultura, estrutura, fluxo, situação econômico-financeira, tecnologia em uso, além das relações que a organização mantém com o meio externo. A partir disto, pode-se obter um diagnóstico a respeito das causas e das possíveis soluções para os problemas encontrados, determinando quais pontos podem ser resolvidos a partir de estratégias de treinamento e quais devem solucionados de outra forma, podendo-se, também, detectar oportunidades de desenvolvimento ou de crescimento para a empresa.

No nível micro de análise, deve ser realizada uma avaliação das tarefas relacionadas aos diversos cargos e das capacidades dos indivíduos para desempenhá-las. Neste caso, o treinamento é adequado quando a causa das discrepâncias encontradas for a falta dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o bom desempenho da atividade. Já a análise pessoal exige que se determine quem, dentre os funcionários, precisa de treinamento e qual o tipo de treinamento mais adequado para suprir as deficiências encontradas.

Dentro de cada nível de análise é importante identificar quais são as necessidades de treinamento e quais as restrições e oportunidades que o contexto organizacional oferece.

As Figuras 3 e 4 a seguir, exemplificam a avaliação de necessidades nos níveis pessoal e de equipes.

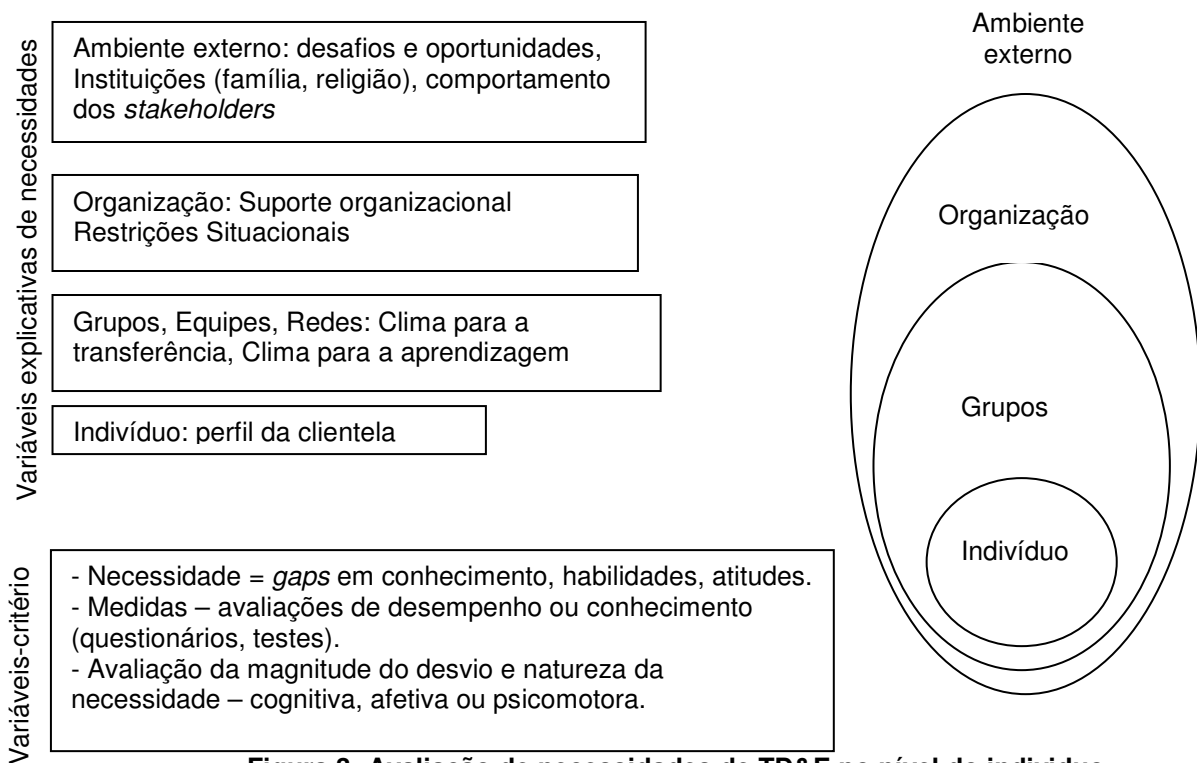


Figura 3: Avaliação de necessidades de TD&E no nível do indivíduo.

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 248)

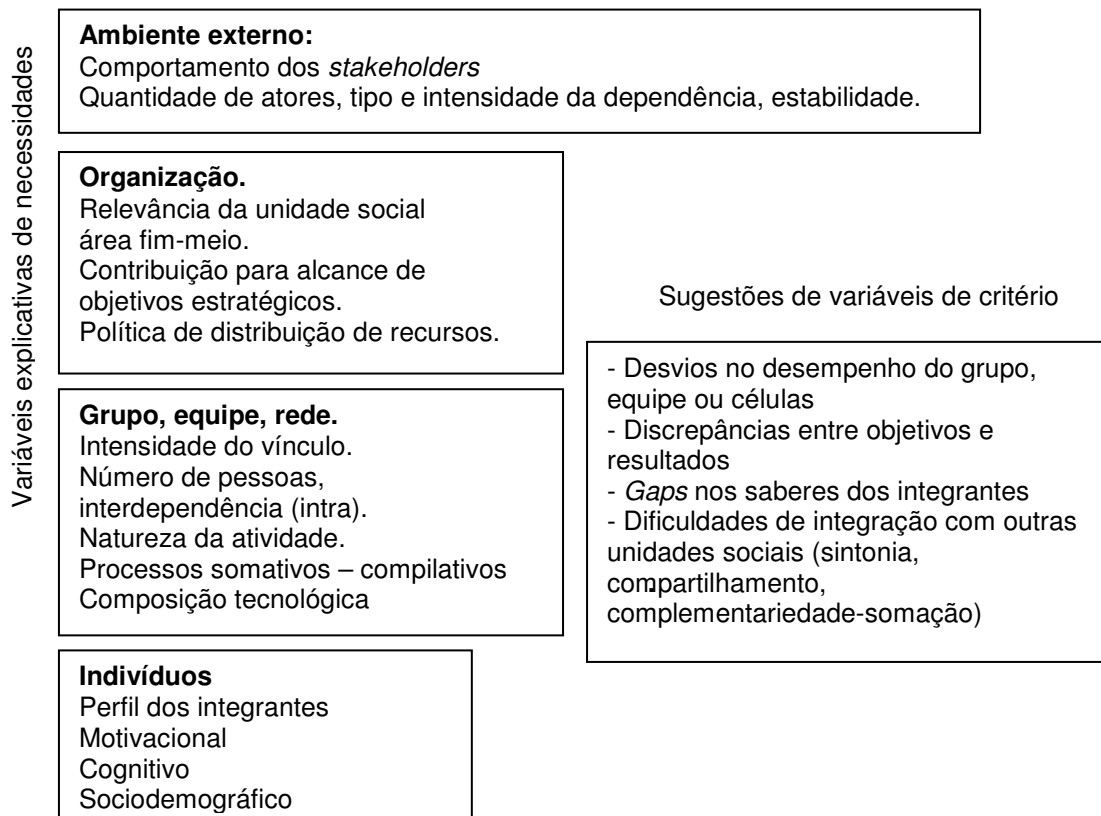


Figura 4: Necessidades no nível de grupos, equipes, redes.

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 250)

3.2.3.2. Planejamento e Execução de TD&E

Dentro do sistema de TD&E, o planejamento e a execução estão ligados aos métodos e estratégias de treinamento utilizados nas organizações. A escolha das formas de promoção de aprendizagem é parte crucial dentro do processo de treinamento, pois é através delas que serão desenvolvidas as competências dos funcionários da empresa.

O planejamento de treinamento é realizado a partir do levantamento de necessidades realizado anteriormente. O conteúdo programático da ação educacional, para Marcondes e Paiva (2001), deve estar de acordo com os objetivos esperados, sendo importante também, definir juntamente com os treinados os resultados esperados em cada etapa e ao final do treinamento. Tanto o objetivo geral, que define o resultado a ser encontrado no término do treinamento, quanto os objetivos específicos, que identificam os resultados que devem ser encontrados no decorrer de cada etapa, precisam ser definidos precisamente, antes da execução do programa de TD&E. Para Bohlander, Sherman e Snell (2003, p.142) “Objetivos de treinamento que claramente relacionados às necessidades individuais dos treinandos aumentarão a motivação dos funcionários para obter sucesso nos programas de treinamento”. De acordo com os autores, é imprescindível a formulação de objetivos instrucionais, que descrevam quais conhecimentos e habilidades devem ser adquiridos e quais atitudes devem ser mudadas. Além disso, a motivação e prontidão dos funcionários a serem treinados também devem ser consideradas, pois irão afetar o sucesso ou não das ações de TD&E. Neste sentido, é necessário identificar as diferenças individuais em relação a estes dois aspectos.

É importante referir ainda que os princípios de aprendizagem e as características dos instrutores são pilares para a elaboração de um programa efetivo de TD&E, segundo Bohlander, Sherman e Snell. Os princípios de aprendizagem referem-se aos princípios psicológicos de aprendizagem, que permitem aos funcionários apreender novos CHAs, entender como eles podem ser úteis e aplicá-los ao contexto do trabalho. Já as características dos instrutores são entendidas como as habilidades de ensino e as características pessoais dos responsáveis por realizar o treinamento.

No que tange à implementação do programa de treinamento, a escolha dos métodos é um aspecto fundamental. Não existe um método que seja, efetivamente, o mais eficiente em todas as situações, de forma que cada objetivo de aprendizagem pode exigir um método diferente.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) dividem os métodos de treinamento em duas categorias de acordo com a população-alvo, descritas abaixo:

- **Métodos de treinamento para funcionários em cargos não-gerenciais:** Inclui as técnicas de treinamento no local de trabalho, treinamento profissionalizante, treinamento cooperativo, estágios, treinamento governamental, instrução em sala de aula, instrução programada, métodos audiovisuais, treinamento assistido por computador e método de simulação.

- **Métodos de treinamento para desenvolvimento gerencial:** Experiências no local de trabalho, seminários e conferências, estudo de caso, jogos gerenciais ou empresariais, *role playing* ou desempenho de papel, e modelagem comportamental.

Biscaro (1999), no entanto, faz a divisão dos métodos de treinamento de forma diferente, baseando-se não no cargo, mas no modo de aprendizagem. Para este autor, existem quatro grandes orientações metodológicas, listadas a seguir:

- **Aprender fazendo ou método prático:** Incluem as técnicas de aprendizagem metódica do trabalho, rodízio, estágio, delegação e participações diversas.

- **Aprender por conceitos:** Incluem as técnicas com explanação oral (simples ou com apoio audiovisual), debate cruzado, estudo dirigido, instrução programada, painel, simpósio e universidade aberta.

- **Aprender por simulação:** Incluem as técnicas de dramatizações, *role-playing*, jogos de empresa, estudos de caso, jogos e exercícios diversos e projetos.

- **Aprender por desenvolvimento psicológico:** Incluem as técnicas de aconselhamento psicológico, psicodrama, *T-group (training group)*, sócio-análise e dinâmica de grupo.

Embora os dois autores citados façam classificações dos métodos de modo diferente, muitas das técnicas citadas são as mesmas. Além disso, em complemento ao colocado por Bohlander, Sherman e Snel, Biscaro (1999), que salientam que qualquer dos métodos apresenta vantagens e desvantagens. Assim, para escolher qual deles melhor atenderá às necessidades de treinamento é preciso avaliar dos critérios: os prioritários e os gerais.

Os critérios prioritários incluem os objetivos instrucionais e a população a ser atendida, onde devem ser considerados aspectos como nível de escolaridade, hierarquia, níveis funcionais, homogeneidade ou heterogeneidade do grupo, cultura, tempo na organização, expectativas dos treinados e experiências anteriores de treinamento.

Já os critérios gerais referem-se a questões que envolvem não só o processo de TD&E, mas também as outras atividades da empresa, como: objetivos da organização, disponibilidade de tempo, recursos materiais, recursos humanos e disponibilidade orçamentária.

3.2.3.3. Avaliação de Treinamento

A avaliação de treinamento é fundamental, pois as informações obtidas nesta etapa permitirão o aprimoramento constante dos programas, buscando uma maior efetividade do sistema de TD&E. Além disso, existe uma crescente pressão por parte dos executivos e gestores para que a área de TD&E demonstre, efetivamente, sua contribuição para a organização.

Inúmeras pesquisas a respeito do tema têm sido realizadas nas últimas décadas e, para Meneses (2007), uma das maiores contribuições da área de avaliação é a constatação de que o ambiente organizacional influencia os resultados dos programas de treinamento. Desta maneira, tais influências exercidas pelo contexto organizacional devem ser consideradas no processo de diagnóstico e prognóstico de necessidades de treinamento, como já foi salientado anteriormente neste trabalho, na sessão Avaliação de Necessidades de TD&E.

Dentre os sistemas de avaliação de treinamento, os modelos clássicos de dois autores são utilizados largamente e citados pela maioria dos pesquisadores em TD&E. O primeiro deles é o de Kirkpatrick (1976), que considera quatro níveis de avaliação: reação, aprendizado, comportamento e impacto na organização. O segundo modelo, proposto por Hamblin (1978), agrega mais uma etapa à avaliação de treinamento em relação ao modelo anterior. Para este autor, a avaliação de treinamento deve seguir cinco níveis:

- **Reação:** Procura levantar as atitudes e opiniões dos treinados a respeito dos diferentes aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo.
- **Aprendizagem:** Analisa o conteúdo aprendido pelos treinados, comparando-os antes e depois do treinamento, avaliando se os objetivos instrucionais foram atingidos.
- **Comportamento no Cargo:** Considera o desempenho dos indivíduos antes e depois do trabalho, procurando verificar se houve transferência do conteúdo aprendido para o trabalho.
- **Organização:** Avalia o funcionamento da organização e as mudanças que podem ter ocorrido nela em virtude do treinamento de seus funcionários.
- **Valor Final:** Focado na produção ou no serviço prestado pela organização de modo geral, comparando-se os custos do treinamento e seus benefícios.

Para Hamblin, existe uma inter-relação entre os cinco níveis. Assim, uma reação favorável facilita a aprendizagem, que irá influenciar no comportamento no cargo, conseqüentemente gerando impacto na organização e no valor final.

Embora o modelo de Hamblin seja bastante utilizado, pesquisas mais recentes incorporam outros fatores que podem exercer influência na eficácia do treinamento. É o caso do *Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)*, proposto por Borges-Andrade (1982), enfatizando cinco componentes básicos: insumos, procedimentos, processo, resultados e ambiente.

Os insumos podem ser fatores sociais, físicos ou comportamentais relacionados ao treinando, e anteriores ao treinamento, que podem afetar a realização do mesmo. Os procedimentos são as ações realizadas para produzir os

resultados desejados, geralmente controlados pelo instrutor ou por outro meio de entrega utilizado no treinamento. Já os processos podem ser definidos como resultados intermediários obtidos pelos treinandos decorrentes da realização dos procedimentos. Os resultados referem-se àquilo que o treinando aprendeu e alcançou ao final do treinamento, equivalendo ao nível de aprendizado de Hamblin. O último componente do MAIS é o ambiente, que ainda é dividido em quatro sub-componentes: as necessidades existentes no ambiente de trabalho e que podem influenciar os insumos; o apoio, definido como situações na organização, no lar ou na comunidade que podem influenciar diretamente os insumos, procedimentos e processos e, indiretamente, a aprendizagem e os resultados a longo prazo; a disseminação, que inclui aspectos que contribuem para a procura e escolha do treinamento e, finalmente, os resultados a longo prazo, ou conseqüências do treinamento, avaliadas após algum tempo, podendo ser comparadas aos níveis de comportamento no cargo, organização e valor final do modelo da Hamblin.

Posteriormente, Abbad (1999), elaborou o *Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho* (IMPACT), composto pelas seguintes variáveis: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reações, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Os seis primeiros componentes são, na verdade, determinantes do impacto do treinamento no trabalho.

Um dos temas mais abordados na literatura recente é justamente o efeito do treinamento no trabalho do treinado. Neste sentido, Abbad e Pilati (2005), apresentam alguns conceitos relacionados entre si e que podem descrever processos de mudanças comportamentais decorrentes de ações de treinamento. A Figura 5 a seguir, os apresenta organizados de forma hierárquica:

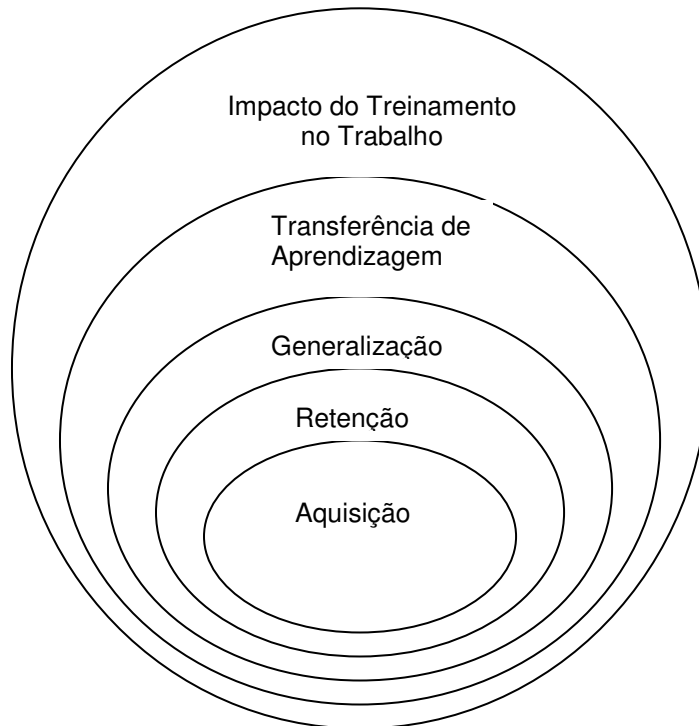


Figura 5: Modelo conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e conceitos correlatos.

Fonte: Abbad, Pilati (2005)

A aquisição é definida como o processo básico de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são desenvolvidos durante a ação educacional. A retenção refere-se ao armazenamento de conhecimentos na memória de longo prazo e que podem ser resgatados quando estimulados. A generalização é entendida como o grau que os comportamentos aprendidos no treinamento são aplicados no trabalho, visto que as condições do treinamento são, geralmente, diferentes das condições no contexto do trabalho. A transferência de aprendizagem é a aplicação das competências aprendidas no treinamento ao trabalho de forma eficaz. Por fim, o impacto do treinamento no trabalho é conceituado como a influência que a ação de treinamento exerce sobre o desempenho do treinando, assim como suas atitudes e motivações.

Desta maneira, para que haja o impacto do treinamento no trabalho, é necessário que aconteçam todas as ações precedentes. Porém, cada uma destas ações descritas anteriormente depende de outros conjuntos de variáveis para que ocorram de acordo com os padrões desejados.

3.3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA HOTELARIA.

Embora os temas que se referem à área de Recursos tenham sido pouco explorados até hoje na Hotelaria, alguns trabalhos recentes trazem considerações importantes a respeito do assunto. Assim, nesta sessão, estes resultados serão comentados a fim de elucidar como as práticas de Recursos Humanos e o processo de TD&E têm sido tratados dentro dos hotéis.

Höpner (2008), em estudo realizado junto a três redes hoteleiras de importância no contexto do mercado brasileiro, constatou que, especialmente as redes nacionais de hotéis, ainda estão em fase de estruturação de suas políticas de Recursos Humanos e, conseqüentemente, dos processos de TD&E. A pesquisa evidencia que a rede hoteleira internacional é aquela que mais se preocupa em investir nas pessoas, enquanto as duas redes de origem nacional, até pouco tempo atrás, ainda estavam mais preocupadas com questões de rentabilidade e expansão e, somente agora, começam a despertar para a importância de seus colaboradores para o sucesso do negócio.

No que diz respeito às práticas de TD&E, percebe-se que as redes nacionais ainda possuem poucas ações de treinamento e de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento pessoal e, quando existem, não são comuns a todas as unidades e tão pouco são formalizadas por um RH corporativo. Destaca-se também a estrutura enxuta da área de Recursos Humanos frente à demanda existente por parte dos gestores e funcionários, embora se perceba uma reflexão e iniciativa para estruturar políticas e práticas padronizadas de Recursos Humanos para toda a rede.

Outra constatação importante do estudo de Höpner (2008) foi o fato de que apenas uma das três redes realiza treinamentos no momento da admissão dos funcionários. Mesmo na rede internacional este tipo de treinamento não é realizado regularmente. O autor questiona também porque os hotéis não investem mais no treinamento e capacitação dos funcionários como uma forma de reter os bons e qualificados profissionais. Um dos maiores problemas dos hotéis pesquisados, especialmente nas áreas de governança, alimentos e bebidas, mensageiros e posições de recepção é justamente a alta rotatividade dos funcionários, em virtude

dos baixos salários, pouca qualificação e da não adequação à rotina bastante intensa de um hotel, cujo trabalho ocorre por turnos e nos finais de semana e feriados.

Outra pesquisa relacionada ao tema deste trabalho refere-se à utilização e implantação de um sistema de treinamento para a padronização dos serviços de um hotel, como uma forma de melhorar sua eficiência. O estudo conduzido por Silva e Barbosa (2002) foi realizado em um hotel de pequeno porte que enfrentava problemas quanto à qualidade do serviço prestado aos hóspedes. Os resultados permitiram ressaltar alguns aspectos positivos decorrentes do programa de treinamento, como: o estímulo ao aprendizado de técnicas operacionais; o incremento na qualidade na prestação de serviços; a estabilização de custos de operação; a diminuição de acidentes de trabalho e maior índice de satisfação dos clientes.

Ratificando o que foi ressaltado por Höpner (2008), Silva e Barbosa (2002) também ressaltam duas questões importantes que parecem comuns aos estabelecimentos hoteleiros: a contribuição do processo de treinamento para a diminuição da rotatividade dos funcionários, já que estes se sentem valorizados, motivados e com perspectivas de crescimento; e as características próprias da operação de um hotel, sua rotina e a velocidade na prestação de serviços que acaba fazendo com que pouco tempo seja destinado ao planejamento e, conseqüentemente, poucas perspectivas de desenvolvimento da organização e dos colaboradores sejam traçadas.

Outros benefícios advindos da aplicação de um programa de treinamento e evidenciados por este estudo ainda ressaltam pontos como a conscientização dos funcionários sobre as normas, princípios e objetivos da empresa; a sinergia e integração das equipes; a diminuição de desperdícios e do retrabalho e o aumento da competitividade da organização através do desenvolvimento da capacidade intelectual dos funcionários através da retenção e do desenvolvimento de talentos.

Gueiros e Oliveira (2004), em pesquisa realizada em redes hoteleiras nacionais e internacionais, evidenciaram uma provável ligação entre a satisfação dos clientes internos e externos dos hotéis. Assim, colaboradores satisfeitos com as práticas de RH, dentre as quais se inclui as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, promovem um impacto positivo na satisfação dos hóspedes.

Tal estudo também encontrou resultados interessantes no que diz respeito a uma maior preocupação por parte dos hotéis com a área de Recursos Humanos, especialmente em virtude da grande competitividade existente no ramo.

Problemas com a alta rotatividade e com a falta de qualificação dos funcionários que trabalham na Hotelaria também foram identificados por Teixeira e Faria (2004), em uma pesquisa a respeito das demandas e necessidades de capacitação profissional em diversos hotéis de Sergipe. No que se refere às práticas de treinamento, destaca-se o alto índice de hotéis que não investem na capacitação de sua mão-de-obra: 38,9%.

Taschner e Piellusch (2008) também trazem contribuições importantes de um estudo realizado com quatro das maiores redes em operação no Brasil. Alguns pontos comuns encontrados em todas as empresas se referem à ênfase dada ao clima e à satisfação do colaborador como uma maneira de manter a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, os melhores resultados para os hotéis. Outra preocupação está em atribuir responsabilidade, capacitação e poder de decisão ao funcionário para que ela possa entregar um serviço de melhor qualidade no momento de interação com o hóspede. Estes aspectos são acompanhados através de indicadores como a satisfação do colaborador, a pesquisa de clima, os programas de treinamento e os índices de rotatividade.

No entanto, a pesquisa evidenciou que as redes hoteleiras ainda não possuem relações bem estruturadas entre os indicadores de RH e os resultados corporativos. Novamente constatou-se que a área de Recursos Humanos na hotelaria ainda está em fase de desenvolvimento, passando de uma função apenas operacional para uma participação estratégica que possa contribuir para os resultados organizacionais assim como as demais áreas.

Por meio dos estudos relacionados acima, pode-se perceber alguns resultados comuns e que levam a crer que a Hotelaria brasileira ainda encontra-se em fase de estruturação e desenvolvimento de práticas de RH mais efetivas, bem como de valorização das ações de TD&E, também na tentativa de solucionar problemas recorrentes do ramo hoteleiro, como a alta rotatividade de funcionários e a baixa qualificação dos mesmos.

Uma pesquisa realizada por Didier e Lucena (2008) em três hotéis da região metropolitana de Recife, Pernambuco, trazem constatações importantes a respeito

de como acontece o processo de aprendizagem dos gerentes. Os autores conseguiram identificar que a aprendizagem dos gestores ocorre, em grande parte, no ambiente de trabalho e não somente a partir de processos formais.

A aprendizagem por meio da interação com outros profissionais apareceu de forma unânime entre os casos estudados. Neste contexto prático-social, as interações mais relevantes para a aprendizagem dos gerentes de hotéis são aquelas que acontecem com profissionais mais experientes e com os subordinados. Também a interação com os pares e a observação das preferências dos hóspedes são importantes para o aprendizado, embora tenham sido citados com menos frequência pelos pesquisados.

Na interação com os subordinados a legitimação dos gerentes pode se dar através de uma relação de confiança estabelecida entre as partes, adotando-se uma postura de respeito aos funcionários e também através da aprendizagem sobre a maneira de gerenciar e motivar as pessoas, que pode ocorrer por meios formais ou pela prática do dia-a-dia de trabalho. Outra forma de legitimação se dá pelo conhecimento da prática profissional, ou seja, é necessário ter passado por cargos operacionais antes de se tornar gerente. Executar algumas atividades operacionais rotineiras, mesmo estando em cargos gerenciais, também contribui para conquistar a confiança dos subordinados.

As contribuições deste estudo confirmam a relevância da aprendizagem que acontece no contexto prático-social da Hotelaria. Assim, além das ações formais de TD&E, também os processos informais podem ser considerados importantes para a aprendizagem dos colaboradores.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa. Serão descritos o tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa e as estratégias para coleta e análise dos dados.

4.1 O MÉTODO

Considerando-se que existem poucos estudos e que pouco se conhece a respeito do processo de TD&E nas redes hoteleiras no Brasil, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória realizada junto à recepção de dois estabelecimentos hoteleiros de Porto Alegre.

Para Gil (2007, p.43), as “[...] pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Sendo utilizada quando o tema do estudo ainda é pouco explorado, a pesquisa exploratória visa desenvolver conceitos e idéias para futuros trabalhos. Entretanto, segundo este mesmo autor, as pesquisas exploratórias aproximam-se das pesquisas descritivas quando têm por objetivo proporcionar uma visão mais clara do problema. Assim, este estudo também utilizou o método descritivo, que se propõe a descrever características de determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis.

Optou-se pelo método de estudo de caso qualitativo. Esta escolha pode ser explicada pela necessidade de investigação de um fenômeno social, que envolve processos organizacionais e administrativos e eventos da vida real. O estudo de caso é utilizado quando o pesquisador procura responder às questões “como” e “por que” e, de acordo com Yin (2001, p. 27), ele “[...] é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. A pesquisa qualitativa, por sua vez:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das

relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2003, p. 21)

4.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha das empresas foi feita com base em sua importância no cenário hoteleiro nacional e por critérios de acessibilidade e conveniência. A proposta deste trabalho era selecionar duas redes que tivessem diferença em relação ao modo como administram seus hotéis e bandeiras³, sendo uma de rede nacional e outra de rede internacional. Assim, foram contatados quatro hotéis pertencentes a quatro diferentes redes hoteleiras, dos quais dois aceitaram participar da pesquisa.

Uma das empresas, entretanto, preferiu que seu nome não fosse divulgado, de maneira que os nomes apresentados são fictícios. Assim, convencionou-se chamá-lo de *Hotel Beta*, pertencente à rede B, enquanto para a outra empresa serão mantidos os nomes originais.

A seguir são apresentados os hotéis e as redes pesquisadas, bem como suas políticas de Recursos Humanos e suas ações voltadas ao processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, já que tais informações são relevantes para um melhor entendimento dos resultados revelados em campo. Antes, porém, é preciso salientar, a fim de reconhecer a importância das organizações pesquisadas, que ambas as redes estão classificadas entre as cinco maiores empresas hoteleiras em atuação no Brasil de acordo com Amazonas e Goldner (2006).

4.2.1 Hotel Comfort

O hotel Comfort pertence à rede brasileira Atlântica Hotels International, fundada no final dos anos 1990, é uma administradora hoteleira multimarcas que representa algumas bandeiras de grupos norte-americanos no Brasil, além de bandeiras próprias. Ainda que tenha sido criada no país, Amazonas e Goldner

³ Bandeiras são as marcas dos hotéis. Uma rede hoteleira, geralmente, administra várias bandeiras, próprias ou de terceiros.

(2006) a classificam como uma rede internacional, visto que a empresa administra várias bandeiras estrangeiras.

A rede Atlântica administra bandeiras das categorias Econômica, *Midclass*, Superior e Luxo. O hotel Comfort Porto Alegre, alvo deste estudo, é considerado um hotel *Midclass* que oferece serviços essenciais e segue os padrões definidos para a marca.

As políticas de Recursos Humanos da rede Atlântica são definidas pela vice-presidência de RH da empresa. Algumas das políticas mais importantes são: avaliação de desempenho 360º, realizada semestralmente, está ligada a uma política de cargos e salários onde o colaborador pode receber um aumento em virtude de sua boa performance, independentemente de uma promoção vertical; relações trabalhistas abertas e transparentes; manuais específicos para cada setor do hotel; plano de sucessão ligada a uma grade curricular de treinamentos mínimos para cada cargo.

Em 2008 foi criada a UNIAHI (Universidade Corporativa Atlântica Hotels International), que disponibiliza aos colaboradores uma ampla grade de treinamentos presenciais e via *e-learning*. Cada funcionário da rede possui um currículo interno, cadastrado na *intranet*, onde são colocados todos os dados referentes à qualificação, como formação escolar, conhecimento de outros idiomas, além de todos os treinamentos realizados e dos resultados das avaliações de desempenho. Cada cargo possui uma grade curricular de treinamentos internos que devem ser cumpridos e, somente quando todos forem realizados, o colaborador estará apto para se candidatar a cargos superiores.

Apesar de possuir uma universidade corporativa, a área de Recursos Humanos no hotel Comfort de Porto Alegre ainda é bastante recente. Ela foi estruturada há apenas um ano, quando o atual responsável pela área foi deslocado da recepção para atuar como RH. Anteriormente, existia apenas um Departamento de Pessoal que cuidava especialmente de rotinas trabalhistas e era administrado pela própria controladoria do hotel.

Com a implementação da área de Recursos Humanos e a criação da universidade corporativa, a política de treinamentos foi bastante intensificada. Em apenas um ano, ocorreram mais ações de TD&E do que na soma dos quatro anos anteriores. Apesar de não existirem indicadores que relacionem diretamente a

intensificação das práticas de TD&E e a melhoria dos resultados do hotel, o responsável pelo RH acredita que elas contribuíram de forma significativa para este desempenho.

Os treinamentos via *e-learning* disponibilizados pela universidade corporativa contemplam especialmente as áreas operacionais do hotel e são baseados nos procedimentos da rede. A escala destes treinamentos é planejada semestralmente pela rede e divulgada a todos os hotéis. Em geral, em todas as semanas existe algum treinamento, com uma média mensal de três.

No hotel Comfort, a grade semestral de treinamentos é divulgada no mural dos funcionários. Além disso, o responsável pelo RH envia e-mails a todos os chefes de departamento para incentivar a participação e saber quem tem interesse nos treinamentos, já que os colaboradores são livres para escolher quais querem fazer, independentemente do tema. No dia marcado para a realização do mesmo, é feito contato telefônico com os setores para confirmar quem irá participar.

O hotel não possui uma sala definida para a realização dos treinamentos e o equipamento disponibilizado para este fim é o computador do próprio responsável de RH. Assim, nos dias dos treinamentos é necessário deslocar o computador para uma sala disponível, ou mesmo para o *deck* de recepção ou a sala de governança. Quando muitos funcionários demonstram antecipadamente o interesse em determinado treinamento, é alugado um *data-show* para a projeção.

Além dos *e-learning*s existe um treinamento presencial que é ministrado pela empresa Signature, uma parceira da rede Atlântica que presta serviços na área de reservas, vendas e atendimento de um modo geral, o que é bastante importante para os funcionários de recepção. Este programa de TD&E desenvolvido pela Signature possui vários módulos e acontece três vezes por ano quando o instrutor vai até o hotel para ministrar o treinamento.

Também existem algumas ações de TD&E que acontecem na sede da rede em São Paulo ou em outros hotéis da rede Atlântica. Nestes casos não é comum enviar muitos colaboradores, já que envolve um custo mais elevado como passagem aérea, hospedagem e alimentação, por exemplo.

Existem convenções anuais para gerente geral, *controller* e Recursos Humanos em que a presença é obrigatória. Já os chefes de setores costumam participar de treinamentos específicos de cada área também planejados pelo

corporativo. Os funcionários de setores administrativos do hotel, que são menos contemplados pelos temas disponibilizados no *e-learning*, recebem treinamentos específicos conforme as necessidades. Embora existam ações de TD&E da rede focadas a esse público, na maioria das vezes, o custo do deslocamento do colaborador até o local do treinamento, geralmente na sede da rede Atlântica, é alto, de modo que é mais viável realizá-lo contratando uma empresa para ministrar o curso no próprio hotel em Porto Alegre.

Ainda que a maioria das ações de TD&E sejam corporativas, os chefes de setores têm a liberdade de entrar em contato com o RH quando detectam alguma necessidade em suas equipes. O próprio responsável pela área de Recursos Humanos também conversa com as diversas equipes, a fim de diagnosticar possíveis lacunas. A partir disto, é possível analisar, dentro do orçamento disponível para este fim, qual é a melhor alternativa, se contratar uma empresa para ministrar um treinamento ou realizá-lo internamente.

As necessidades de treinamento detectadas no hotel também podem ser enviadas ao corporativo para que seja realizada uma análise e um plano de ação para futuros processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. A rede preocupa-se em manter contato com os diversos empreendimentos para verificar se as ações realizadas estão adequadas às necessidades.

Ainda existem os treinamentos iniciais que ocorrem durante o período de experiência dos funcionários, sendo realizados no local de trabalho e assistidos pelo chefe do departamento, de maneira que o novo colaborador possa aprender as rotinas do setor e também ser avaliado quanto ao seu desempenho. Nas reuniões mensais das equipes também são realizadas palestras para apresentar algum programa corporativo que a rede possui, ou mesmo tratar de temas relevantes para o bom desenvolvimento do trabalho.

A seleção dos instrutores dos processos de TD&E corporativos é formulada pela rede e geralmente é apresentado um *casting* de treinadores para o ano. Caso os treinamentos não atendam às expectativas e as necessidades, é possível enviar opiniões para que a rede possa rever a formatação e mesmo o instrutor.

A avaliação do treinamento via *e-learning* não é obrigatória e cada funcionário fica livre para contribuir com a sua opinião. Porém, quando se percebe que o

treinamento não foi satisfatório, solicita-se que os colaboradores façam uma avaliação para que possam ser enviadas críticas e sugestões para o corporativo.

Quando os treinamentos são ministrados por empresas parceiras da rede Atlântica, sempre há uma ficha de avaliação que deve ser preenchida, pois a continuidade da prestação dos serviços depende da satisfação dos colaboradores e do hotel com o trabalho que está sendo desenvolvido.

Para as ações de TD&E realizadas via *e-learning* a rede recomenda que seja aplicada uma prova de avaliação dos conhecimentos adquiridos. Porém, o responsável pelo RH prefere não aplicá-la, pois acredita que isto poderia inibir a participação dos colaboradores nos treinamentos.

Embora o hotel não ofereça cursos que não estejam diretamente ligados ao trabalho desempenhado pelo funcionário, o responsável pelo RH costuma divulgar no mural de treinamentos alguns cursos em outras instituições que são gratuitos. Além disso, ele também pode conseguir descontos em cursos pré-vestibulares ou em cursos supletivos para os funcionários, o que não está diretamente ligado ao trabalho no hotel, mas pode exercer influência sobre o trabalho. Entretanto, estas ações parecem mais ligadas à iniciativa do responsável pelo RH do que a uma política da rede.

4.2.2 Hotel Beta

O Beta é um hotel de categoria superior, pertencente à rede brasileira B, também fundada no final dos anos 1990. A empresa administra apenas marcas próprias nos segmentos *resorts*, *luxo* e *business*. Atualmente a rede está presente em diversas cidades do país e começa sua expansão para países da América Latina.

A rede B adota algumas políticas e procedimentos em relação às ações de Recursos Humanos que devem ser seguidas por todos os hotéis. Para os processos de recrutamento e seleção de candidatos, é necessário preencher uma ficha de informações referentes às vagas que estão sendo abertas, que será enviada ao corporativo para a formalização da abertura das mesmas. As formas de

recrutamento são definidas pelo departamento de RH juntamente com o gerente geral e o processo seletivo varia conforme as características da vaga disponível.

Todos os candidatos que participam da seleção devem preencher uma solicitação de emprego onde são registradas as informações pessoais e profissionais da pessoa, que funcionará como um modelo padrão de currículo da rede. A contratação de novos funcionários sempre passa pela análise e aprovação do corporativo.

Uma das principais políticas da rede B é a valorização dos colaboradores que já trabalham na empresa, assim, antes de iniciar o recrutamento externo, sempre se verifica dentro de cada unidade a possibilidade de promoção interna.

Em caso de desligamentos, o responsável pelo RH sempre realiza uma entrevista padrão com o funcionário, com o objetivo de identificar quais os motivos de sua saída. A partir disto é possível analisar a satisfação do colaborador em relação a alguns aspectos como o relacionamento com colegas e chefia, as políticas de remuneração e benefícios oferecidos pela empresa, a valorização ao trabalho desempenhado pelo colaborador, além de oportunidades de crescimento profissional e a visão geral a respeito da rede.

Em relação às ações de TD&E utilizadas pela rede, existem alguns treinamentos que são obrigatórios. Logo que entra na empresa, o colaborador passa pelo OI, um treinamento de Orientação e Integração, onde a rede B é apresentada ao novo funcionário. Alguns tópicos abordados no OI são a missão, visão, crenças e valores da rede, as unidades pertencentes à rede B, algumas regras de postura, apresentação e comportamento no trabalho. Os colaboradores que já realizaram este treinamento há mais de seis meses também são convidados a participar, como uma forma de relembrar algumas questões importantes e repassar as experiências que tiveram dentro da rede.

Para todas as funções dentro do hotel existe um treinamento técnico padrão que deve ser aplicado quando o colaborador entra na empresa, e a cada seis meses, como forma de reciclagem. Ele é ministrado pelo chefe de setor e possui duas fases: primeiramente uma parte teórica e em seguida um treinamento na prática da função. Durante a parte prática, um check-list é usado para a avaliação do desempenho do novo colaborador. Após o término, o funcionário é avaliado a cada

trinta dias, durante três meses, pela sua chefia direta, através de uma ficha de avaliação de acompanhamento.

Outro tipo de ação que foi adotada pela rede no ano de 2008 foram os chamados treinamentos comportamentais, que englobam temas como postura, apresentação pessoal, relacionamento com colegas, chefias e clientes. O corporativo traça uma programação anual com todos treinamentos que devem ser ministrados no período. Geralmente eles são aplicados pelo Coordenador de Recursos Humanos ou pela chefia de cada departamento.

Normalmente o levantamento de necessidades é realizado através de conversas do Coordenador de RH com os chefes de setores, pelas observações diárias das chefias e pelos resultados das avaliações de desempenho aplicadas anualmente. Se for detectada alguma necessidade que não esteja sendo satisfeita pelos treinamentos padrões da rede, é possível realizar uma ação independente, desde que esta passe pela análise do corporativo e seja aprovada por ele. Durante o ano de 2008, entretanto, nenhum treinamento extra foi realizado.

Após todos os treinamentos é realizada uma avaliação de reação com os colaboradores. Já nos treinamentos comportamentais, após dois meses, é feita uma avaliação de eficácia através do preenchimento de uma ficha pelo chefe do setor e pelo próprio treinando. Para os treinamentos técnicos, como já foi colocado anteriormente, existe uma ficha de avaliação preenchida pela chefia direta após trinta, sessenta e noventa dias após a realização do mesmo.

Segundo o Coordenador de Recursos Humanos do hotel, a rede não costuma solicitar um levantamento de necessidades de cada unidade. Ele acredita que as ações de TD&E planejadas pela rede sejam determinadas de acordo com a experiência dos gestores do corporativo e através de reuniões mensais que acontecem na sede da rede, em São Paulo, com os Coordenadores de Recursos Humanos. A princípio todos os coordenadores deveriam participar destas reuniões, entretanto, o custo e o tempo despendidos com o deslocamento faz com que apenas os responsáveis pelas unidades de São Paulo participem efetivamente.

A rede também conta com uma Comissão de Desenvolvimento e Implantação (CDI), que é formada pelos chefes de setor que se destacam dentro da rede. Estas serão as pessoas habilitadas para ministrar treinamentos para aqueles chefes que estejam ingressando na empresa.

Dentre as facilidades encontradas para a realização das ações de TD&E está o fato de que o hotel já recebe os treinamentos prontos da rede e possui o suporte do corporativo para a realização dos mesmos. Por outro lado, a principal dificuldade encontrada é a falta de tempo para a aplicação de todos os treinamentos que a rede exige, já que o departamento de Recursos Humanos do hotel conta apenas com um estagiário e o coordenador. A própria área de RH dentro do hotel Beta em Porto Alegre ainda é recente, foi criada no ano de 2006 e ainda encontra-se em processo de evolução. Outro aspecto se refere à dificuldade para reunir todos os funcionários e em tirá-los de seu horário de trabalho para a realização dos treinamentos, já que a rotina do hotel é bastante intensa.

O hotel não oferece cursos e atividades que não estejam diretamente ligados ao trabalho dos funcionários. A única iniciativa observada foi um convênio com uma escola de inglês que oferece descontos para funcionários do hotel, já que o aprendizado da língua é importante, especialmente para aqueles colaboradores que tem contato direto com os hóspedes, como é o caso dos recepcionistas.

4.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários que trabalham na recepção dos dois hotéis estudados, além dos supervisores de recepção e dos coordenadores de Recursos Humanos.

No hotel Comfort a equipe de recepção é composta pelo Supervisor de Recepção e por quatro recepcionistas que trabalham nos turnos da manhã, tarde e noite, e o chamado turnante, que trabalha na folga dos colegas. Todos eles participaram da pesquisa juntamente com o responsável pelos Recursos Humanos no hotel.

No hotel Beta a equipe é composta por sete recepcionistas, cinco mensageiros, um *Guest Relation*, e um Supervisor de Recepção. Destes, participaram do estudo seis recepcionistas dos diferentes turnos, o *Guest Relation*, o Supervisor de Recepção, além do Coordenador de Recursos Humanos do hotel. Um dos recepcionistas não foi entrevistado, pois tinha entrado na empresa há poucos

dias e ainda estava sendo treinado. Optou-se por não entrevistar os mensageiros, em virtude do pouco tempo restante para a realização da pesquisa.

Os quadros 2 e 3, abaixo, reúnem as informações dos entrevistados:

Entrevistados Hotel Comfort	Sexo	Idade	Formação	Tempo na Empresa
C1	Masculino	23 anos	Superior completo	3 anos
C2	Masculino	29 anos	Ensino médio completo	10 meses
C3	Feminino	18 anos	Superior em andamento	1 ano
C4	Masculino	19 anos	Superior em andamento	2 meses
C5	Feminino	24 anos	Superior completo e superior em andamento	1 mês
C6	Masculino	28 anos	Superior em andamento	2 anos

Quadro 2: Perfil dos entrevistados do Hotel Comfort

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Entrevistados Hotel Beta	Sexo	Idade	Formação	Tempo na empresa
B1	Feminino	24 anos	Superior em andamento	2 anos e meio*
B2	Masculino	28 anos	Ensino médio completo	5 anos
B3	Feminino	19 anos	Superior em andamento	1 ano e 1 mês
B4	Feminino	18 anos	Ensino médio completo	9 meses
B5	Feminino	28 anos	Ensino superior completo	3 meses
B6	Masculino	26 anos	Superior em andamento	1 ano e 3 meses
B7	Masculino	26 anos	Superior em andamento	2 meses
B8	Feminino	27 anos	Superior completo	8 anos**
B9	Masculino	27 anos	Superior em andamento	1 ano e 7 meses

* Dos quais dois anos foram em outro hotel da rede B

** Está há poucos meses no hotel Beta, mas já passou por outros hotéis da rede B.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados do Hotel Beta

Fonte: Dados coletados na pesquisa

4.4 ESTRATÉGIAS PARA COLETA

Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram as entrevistas semi-estruturadas, já que estas propiciam a obtenção de dados em profundidade a respeito da situação investigada. A principal vantagem da entrevista semi-estruturada é que o entrevistador pode explorar os pontos mais relevantes ao longo do processo, já que o roteiro permite a discussão de questões que possa surgir durante a entrevista. Por ser mais flexível, esta técnica também pode deixar o entrevistado mais à vontade para expressar suas opiniões.

As fontes secundárias utilizadas foram informativos dos hotéis, os sites das redes na internet e as grades de treinamentos.

Como estratégia complementar à entrevista, foi utilizada a observação não-participante, para que uma melhor compreensão do problema seja alcançada. Para Gil (2007, p. 111), embora a observação não-participante seja espontânea e informal, ela “(...) coloca-se num plano científico, pois vai além da constatação dos fatos. Em qualquer circunstância, exige um mínimo de controle na obtenção dos dados”.

Nos dois hotéis foram realizadas quinze entrevistas semi-estruturadas que tiveram duração entre 20 e 55 minutos. Dentre estas, duas não foram gravadas a pedido dos participantes. Também foram realizadas quatro observações não participantes em cada um dos hotéis, com duração média de duas horas cada uma.

4.5 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE

Conforme Minayo (2003, p.68), a análise e a interpretação fazem parte do mesmo processo: “O de olhar atentamente para os dados da pesquisa”. Para a autora, esta fase possui três finalidades: (a) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (b) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; (c) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.

Para a análise dos dados será utilizada a estratégia interpretativa de análise de conteúdo que, para Gil:

[...] constituem técnicas de análise de dados que se aplicam também às informações ou aos dados gerados pela própria investigação, que utilizam as categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação, mais interessados pelo conteúdo das categorias que pela frequência dos códigos [...] (GIL, 1994, p.66, tradução nossa).

A análise de conteúdo, de acordo com Capelle, Melo e Gonçalves (2003), envolve um processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens obtidas na pesquisa de campo, que ocorre em três etapas:

- **Pré-análise:** É uma fase de organização e sistematização das idéias, onde se escolhem os documentos que serão analisados, retomam-se as hipóteses e os objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e definem-se os indicadores que orientarão a interpretação final.
- **Exploração do material:** Nessa fase os dados brutos do material devem ser codificados a fim de alcançar a compreensão central do texto.
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** Através do método interpretativo, os dados brutos tornam-se significativos e válidos, evidenciando as informações obtidas e permitindo ao investigador propor suas inferências e realizar interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos propostos.

Entretanto, em situações onde existem múltiplos ou comparativos estudos de caso, como é a situação deste trabalho, serão necessários dois estágios de análise: a análise de cada caso em separado e, posteriormente, o cruzamento dos casos. Segundo Merriam (1998), é necessário entender o processo de cada caso isoladamente antes de encontrar aspectos que transcendam a particularidade de cada um. Para estes autores, em múltiplos estudos de caso:

O nível de análise pode resultar em um pouco mais do que uma descrição unificada através dos casos, podendo conduzir a categorias, temas ou tipologias que conceptualizem os dados de todos os casos; ou podem resultar em uma teoria substantiva que ofereça uma estrutura integrada que cubra os múltiplos casos. (MERRIAM, 1998, p.195, tradução nossa).

Ainda, de acordo com Vergara (2005), as definições das categorias de análise podem ocorrer a partir de grade aberta, fechada e mista. No presente estudo optou-se pela grade aberta para a realização da análise dos dados coletados em campo. Neste caso da grade aberta “identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa e estabelecem-se categorias finais de análise.” (VERGARA, 2005, p. 17)

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho apresenta algumas limitações. A primeira delas é decorrente das próprias características da pesquisa qualitativa, que não permite a generalização dos resultados para outras empresas do ramo hoteleiro. Em virtude do período de tempo demandado para a realização de entrevistas semi-estruturadas, optou-se por realizar a pesquisa somente com o setor de recepção dos dois hotéis, não se considerando as outras áreas das empresas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados, que está organizada em categorias que emergiram do trabalho de interpretação das entrevistas e das observações realizadas nas duas empresas participantes do estudo.

Inicialmente, os resultados encontrados nos dois hotéis serão analisados separadamente, com a ajuda do referencial teórico utilizado nesta pesquisa. Muitas falas dos sujeitos pesquisados foram utilizadas para melhor exemplificar as categorias de análise. Assim, é importante salientar que todos os nomes que aparecem nos relatos foram modificados para que não haja identificação dos entrevistados.

Posteriormente será feita a comparação entre os casos, a fim de elucidar aquilo que é comum e o que é divergente entre os hotéis, bem como as possíveis causas das diferenças encontradas.

5.1 HOTEL COMFORT

Para melhor entender as análises dos resultados encontrados no hotel Comfort é importante saber, primeiramente, quais responsabilidades possuem os entrevistados e também o chefe de setor. É preciso salientar que a descrição que será realizada a seguir é baseada nos relatos dos entrevistados e nas observações não-participantes realizadas no hotel. De acordo com Vallen e Vallen (2000), as principais responsabilidades dos recepcionistas variam conforme o turno em que trabalham, conforme também foi verificado nesta pesquisa.

O funcionário que trabalha no turno da manhã cuida basicamente dos *check-outs* dos hóspedes, que consiste no fechamento e cobrança das contas, embora também sejam realizados alguns *check-ins*. Outra rotina são algumas conferências, como as de notas que serão faturadas para as empresas, por exemplo, para evitar problemas no fechamento do caixa. Ainda assim, quando a controladoria do hotel

detecta algum destes problemas, mesmo que decorrentes de outros turnos, o recepcionista é acionado para ajudar a solucioná-los, já que o horário de trabalho do funcionário da manhã implica em maior contato com as áreas administrativas do hotel. Também é realizada a impressão das Fichas Nacionais de Registro de Hóspedes (FNRH), que devem ser preenchidas por todos os hóspedes no momento do *check-in* por exigência da Embratur.

Os recepcionistas do turno da tarde têm como principal responsabilidade fazer os *check-ins* dos hóspedes. Geralmente, no início do trabalho, é realizada a conferência daqueles clientes que deverão chegar ao hotel no dia, verificando quais deles serão pagos pelas empresas através de faturas. Como o Comfort é um hotel executivo, muitas contas de hóspedes são pagas pelas empresas e faturadas diretamente com elas ou através de agências. Assim, é preciso confirmar se toda a documentação necessária está correta. Outras atividades mais comuns deste turno dizem respeito às cobranças de contas de hóspedes que possuem saldo superior a quinhentos reais e ao atendimento de pedidos de *room service*, que são repassados para a cozinha do hotel.

O funcionário da noite, embora faça alguns *check-ins* no início e *check-outs* no final do turno, tem como função a auditoria das contas do hotel. Os principais itens que fazem parte da auditoria noturna são: conferência dos *check-ins* do dia, dos lançamentos das comandas de *room service* e outros serviços do hotel no sistema e conferência das notas. Também são gerados, através dos sistemas, relatórios de controladoria, governança, frigobar e recepção. Após o fechamento do caixa, verificam-se a diária média e a média de ocupação do hotel. É uma prática comum na hotelaria a troca destas informações, de maneira que o recepcionista liga para as outras empresas que são concorrentes mais diretas do Comfort para verificar estes dados.

A função do chefe de setor é supervisionar o trabalho dos recepcionistas, além de resolver os problemas que fogem da alçada deles - como responder e-mails direcionados à recepção e solucionar eventuais problemas com os hóspedes, por exemplo - controlar índices de receitas e de satisfação dos hóspedes. A partir das observações realizadas no hotel, pode-se perceber também que o supervisor auxilia nas rotinas operacionais da recepção.

Os recepcionistas que trabalham nos turnos da tarde e da noite por vezes também precisam solucionar problemas de manutenção nos apartamentos dos hóspedes, já que neste horário não existe um funcionário do setor responsável. Durante os finais de semana, sempre existe um gerente de plantão para solucionar eventuais problemas que possam ocorrer. Durante a semana, entre o horário de saída do gerente geral e a entrada do auditor noturno, também fica uma pessoa responsável por dar suporte na operação do hotel; já durante a madrugada, a responsabilidade pelo hotel é do recepcionista que faz a auditoria.

Os recepcionistas revelaram que, especialmente, algumas habilidades e atitudes podem ser muito importantes para o desempenho da função. Em alguns relatos são demonstradas quais características e competências eles julgam relevantes para a atuação na recepção; em outros é possível perceber que foi necessário um processo de aprendizagem e, portanto, de mudança, para desenvolvê-las (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Ainda que este não seja o foco do presente estudo, considerou-se importante destacar estes aspectos, já que eles estão diretamente relacionados ao exercício da função dos pesquisados.

- **Flexibilidade / Jogo de Cintura:** a flexibilidade é uma característica considerada fundamental pelos entrevistados quando se tem que trabalhar constantemente com pessoas, especialmente com os hóspedes. O 'jogo de cintura', conforme definido pelos recepcionistas, pode contribuir para a solução dos problemas que acontecem diariamente em um hotel, facilitando o relacionamento com os clientes.

- **Arriscar:** os recepcionistas consideram que, para o aprendizado e o desenvolvimento de novas competências, é preciso arriscar-se. Isto significa tentar resolver os problemas do dia-a-dia por si próprio, assumindo os riscos dos erros que possam vir a cometer. Tal atitude ratifica um aspecto bastante importante que será analisado nas categorias definidas neste estudo: a iniciativa para a aprendizagem.

- **Calma / Paciência:** a experiência do trabalho na recepção pode provocar uma mudança bastante significativa na forma de agir do funcionário, que precisa se adaptar ao ambiente e adquirir novas competências para o melhor desempenho na função. Neste sentido a paciência, especialmente para tratar com os hóspedes, é

um requisito fundamental e foi citada por muitos como uma das principais habilidades que precisaram desenvolver.

- **Dedicação:** a dedicação é ressaltada como importante para aqueles que trabalham na recepção de hotéis especialmente para garantir a satisfação dos hóspedes. Os depoimentos dos recepcionistas trazem com clareza esta situação e a necessidade de 'ir além' e buscar soluções para os problemas diários que envolvem os clientes. A dedicação ao trabalho também pode ser determinante para o crescimento profissional dentro da empresa.

- **Lidar com pessoas diferentes:** um dos aprendizados mais efetivos para quem trabalha na hotelaria e, especialmente na recepção, diz respeito à maneira de lidar com pessoas muito diferentes, tanto os hóspedes quanto os próprios colegas. O desenvolvimento desta competência pode facilitar bastante o desenvolvimento do trabalho, na medida em que permite a compreensão e o respeito pelo outro e, assim, a identificação da melhor maneira para tratar com cada pessoa.

- **Ser atento:** prestar atenção no trabalho que está sendo realizado também é essencial, especialmente para evitar os erros no desenvolvimento do trabalho e facilitar a aprendizagem de novos conhecimentos.

A seguir, serão apresentadas as categorias de análise que emergiram do trabalho de campo realizado no hotel Comfort. O quadro abaixo traz as macro e micro-categorias definidas de acordo com os resultados encontrados. Cada uma delas será exemplificada através dos depoimentos dos entrevistados e analisada de acordo com o referencial teórico.

MACRO-CATEGORIAS DE ANÁLISE	MICRO-CATEGORIAS DE ANÁLISE
A - Fatores Que Facilitam a Aprendizagem: Tratam-se dos aspectos que permitem colocar em prática aquilo que foi aprendido no TD&E	1. Ambiente de trabalho 2. Suporte gerencial 3. Feedback 4. Iniciativa e Motivação para o aprendizado 5. Interação 6. Auto-análise
B - Fatores Que Dificultam a Aprendizagem: Tratam-se dos aspectos que dificultam colocar em prática aquilo que foi aprendido no TD&E	1. Sobrecarga de trabalho 2. Rotina / Cansaço 3. Suporte gerencial 4. Ambiente de trabalho
C - Formas de Aprendizagem	C1 - FORMAIS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento Inicial ▪ Treinamento Presencial ▪ Treinamento via E-learning ▪ Cross-training ▪ Objetivos do TD&E <ul style="list-style-type: none"> ▪ Padronização de Procedimentos ▪ Motivação ▪ Aprender o jeito da empresa ▪ Preparação
	C2 - INFORMAIS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender observando ▪ Aprender com o erro ▪ Aprender fazendo/Aprender no dia-a-dia ▪ Aprender com os problemas ▪ Aprender coisas dos outros setores ▪ Aprender por situações traumáticas

Quadro 4 – As Macro e Micro-Categorias de Análise do Hotel Comfort

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados

A - FATORES QUE FACILITAM A APRENDIZAGEM

Nessa macro categoria serão analisados os fatores que facilitam aos recepcionistas colocar em prática aquilo que foi aprendido nas ações de TD&E. Eles dizem respeito, prioritariamente, a aspectos que exercem influências distais e proximais e que proporcionam condições ambientais e motivacionais para o desempenho competente dos colaboradores (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Ambiente de Trabalho:

O ambiente de trabalho aparece, de forma unânime entre os entrevistados, como um ponto muito favorável dentro do contexto organizacional. Além da boa estrutura física, que permite o desenvolvimento do trabalho de forma adequada, as questões que mais chamam a atenção em relação ao ambiente é a boa interação entre o pessoal da equipe de trabalho da recepção e a interação desta equipe com o pessoal de gerência do hotel.

Percebe-se que a boa convivência entre a equipe, o clima relatado como sendo de amizade e bom humor, e a preocupação de cada recepcionista em facilitar o trabalho do colega, são fatores marcantes e essenciais para esta boa percepção do ambiente de trabalho, como evidencia o trecho abaixo:

Todo mundo é bem organizado, todo mundo tá sempre de bom humor. Como a gente trabalha um recepcionista por turno é interessante que todo mundo tem uma preocupação com o outro nessa parte de organização, de estar deixando sempre a coisa organizada pra quando chegar o colega tá tudo certinho, tudo no lugar certo. Eu sei que se eu vou precisar de uma lista telefônica, eu vou procurar em tal gaveta e ela vai estar lá, então eu me sinto bem no meu ambiente de trabalho. (C2)

Neste caso, o ambiente favorável evidenciado através do bom relacionamento entre os diversos setores da empresa, funciona como fator motivador dos funcionários de recepção que, apesar da rotina cansativa e do trabalho por turnos, demonstram interesse pelo trabalho.

Eu gosto bastante, eu vejo que as pessoas geralmente são motivadas para trabalhar. Eu mesma, eu gosto de vir trabalhar, sabe? Não é aquela coisa "ai, que saco, vou ter que trabalhar", eu não penso assim. Tá, por mais que seja cansativo, óbvio que a gente cansa, são oito horas de pé né. Então, mas é legal, porque tu vê sempre o pessoal animado, todo mundo conversa com todo mundo, vem desde o estagiário até o gerente geral bater papo, sabe? Isso eu acho uma coisa muito legal que tem aqui dentro. (C5)

Outro entrevistado também demonstra a motivação para o trabalho e a importância da presença dos gestores e supervisores para o bom desempenho da sua função e mesmo o interesse destes em melhorar a estrutura do local, proporcionando assim condições de aplicar aquilo que foi aprendido.

[...] por equipamentos a gente já teve muita dificuldade antigamente, mas agora a gente tá conseguindo, tem tudo que a gente precisa na recepção. Antes era complicado, a gente não tinha impressora, o computador era lento, às vezes a gente demorava três minutos olhando pra tela e o hóspede olhando pra tua cara enfurecido né. E... mas agora não, agora a gente tá resolvendo tudo, a impressora tá funcionando, o computador

agora tá rápido, a recepção mudou, era outro tipo de balcão. Então agora tá perfeito assim, sabe? Agora nada impede. Tu quer fazer, tu fala... se tiver que fazer alguma coisa de orçamento tu faz o orçamento, fala "ó Eduardo (supervisor), é isso, isso e isso", e ele vai lá ver, corre atrás, e todo mundo corre atrás também. Se for importante, é claro! (C3)

Esta preocupação com o ambiente de trabalho é confirmada pelo chefe do setor, quando questionado a respeito de quais as capacidades seriam mais importantes para atuar na coordenação.

Coordenação? Ouvir, ser correto nas ações que tu faz, imparcial, e também procurar manter um nível de relacionamento bom, mas profissional, e dar todas as ferramentas que a pessoa vai precisar para trabalhar, deixar o ambiente dela o mais favorável possível para ela realizar o trabalho, isso é importante.

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), as condições ambientais são um dos pilares sobre os quais se apóia o desempenho competente. Neste caso, os depoimentos dos recepcionistas indicam que estes possuem tanto suporte material e financeiro para desenvolver o trabalho, quanto apoio dos superiores e dos próprios colegas. Esta constatação permite identificar o ambiente como um fator positivo e que estimula a aprendizagem. Outro pilar importante para o bom desempenho do funcionário diz respeito a fatores motivacionais que também puderam ser detectados nas falas dos entrevistados. A motivação vem, principalmente, do bom relacionamento com os colegas e superiores, e da percepção, assim como do interesse da gerência e da supervisão em facilitar o trabalho dos recepcionistas.

O bom ambiente de trabalho relatado pelos entrevistados também pôde ser percebido durante o período de observação não-participante. Ficou claro não somente o bom relacionamento entre a equipe de recepção e sua chefia direta, mas também com outros setores.

Os funcionários de governança, alimentos e bebidas, manutenção e os manobristas são aqueles que mais circulam pelo *lobby* do hotel, mantendo assim um contato mais constante com a recepção. Mas também os gestores e os funcionários do setor administrativo, especialmente nos horários de entrada e saída do trabalho, interagem com os recepcionistas, demonstrando um bom relacionamento entre os setores e entre os mais diversos níveis hierárquicos da organização.

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), as condições ambientais, ou antecedentes, podem ser percebidas pelos funcionários como oportunidades ou

restrições ao desenvolvimento e ao aprendizado. No contexto analisado, emerge a percepção de um ambiente organizacional favorável e que serve de estímulo ao aprendizado e a aplicação dos CHAs desenvolvidos durante os treinamentos.

- Suporte Gerencial

Além do ambiente de trabalho, outro fator que apareceu fortemente nas entrevistas como facilitador do processo de aprendizagem foi o suporte gerencial. Este suporte vem tanto da chefia direta quanto dos gerentes de maior nível hierárquico dentro da empresa, incluindo o gerente geral do hotel.

Entretanto, o suporte do supervisor de recepção mostrou-se decisivo tanto no apoio à aprendizagem e à transferência do conhecimento que foi adquirido no treinamento, quanto em relação ao sentimento de valorização e motivação do recepcionista. Questionado se os treinamentos satisfaziam as necessidades de aprendizagem para o desempenho do trabalho, um dos entrevistados mencionou:

Satisfazem, o hotel se preocupa bastante com treinamento e tem reuniões... eu posso conversar a qualquer horário com o Eduardo (supervisor de recepção), perguntando, eu acho que as dúvidas não tem como ter... continuar com dúvidas aqui não tem. E alguma dúvida vai no manual de recepção mesmo, se ninguém sabe procura a rede, ali abrange muito isso de todo mundo estar ciente do que é a rede, do que que tá fazendo e da importância que tu é pra rede mesmo. É bem de RH mesmo, não sei... eu nunca trabalhei em outros lugares, mas eu vejo isso na Atlântica, pelo que os outros comentam que trabalharam no [outro hotel], que é bem assim, se gostar gostou, se não gosta também vai embora, sabe? Aqui não, aqui o pessoal fica "mas por quê tu não gostou?" (C3)

Na fala deste mesmo entrevistado também se percebe que foi construída uma relação de confiança entre os recepcionistas e a gerência:

Apoio sempre tive, tive mais do que eu esperava e... posso algumas vezes já ter pensado assim "ah, nada a ver", eu já tive alguns conflitos de achar que "ah, por que não fizeram isso?", e depois com o tempo tu perceber "não, mas isso era o melhor" e... tem uma certa confiança, acho que nada me impediu de crescer aqui dentro. (C3)

Um dos entrevistados, entretanto, destaca a atuação do supervisor como tendo um papel importante no incentivo e motivação da equipe.

Bom, eu acredito assim... nesses fatores de supervisão, eu acho que é muito interessante o envolvimento de um chefe de setor com os funcionários, isso contribui muito, com a força de vontade da pessoa de acreditar no teu subordinado e... no treinamento tá acompanhando, tá incentivando, tá ali pra dizer “ó, tu tá errando, tu tem que fazer a coisa certa”, ou “tu tá fazendo a coisa certa, parabéns”, eu acho que isso daí contribui demais. (C2)

Analisando-se as falas do supervisor de recepção é possível perceber a tentativa e a preocupação do mesmo em participar dos treinamentos com a equipe, em possuir o conhecimento para poder supervisionar o trabalho dos recepcionistas e dar suporte a eles: “[...] o ideal seria participar de todos os treinamentos que a equipe participar ou já ter esses treinamentos para poder supervisionar o que eles estão fazendo e se estão fazendo de forma correta.” Mas também é essencial a forma de tratar a equipe e de se adaptar ao estilo de cada um, como exemplifica o trecho abaixo:

[...] no trato com as pessoas assim, tu acha que do jeito que tu tá falando da forma mais clara possível e a pessoa não entende, daí a gente tem que tentar adaptar do jeito que ela entende. Então, tratando com as pessoas a gente faz a diferença.

Nas observações realizadas pode-se perceber uma participação bastante efetiva do supervisor de recepção junto à sua equipe. Como a equipe de recepção é reduzida, nos momentos de maior movimento o supervisor estava presente para auxiliar inclusive nas rotinas do setor. Além disso, em algumas oportunidades, também foi possível observar as instruções repassadas aos funcionários, em virtude de algum problema que precisava ser resolvido.

Ainda é preciso ressaltar a consciência e a preocupação da área de Recursos Humanos em manter um contato constante com os diversos setores do hotel, para identificar as necessidades e manter o suporte às equipes.

[...] eu nunca perco o contato com os departamentos ou com as pessoas. Volta e meia eu desço, converso um pouco, observo a rotina dos setores... converso com os chefes de departamento, com o gerente, e aí a gente vê o que precisa.

Notou-se, de fato, a presença do coordenador de RH junto à equipe da recepção em algumas situações, inclusive buscando *feedback* de um dos funcionários da recepção em relação à sua satisfação com o trabalho no hotel.

Todos estes depoimentos, tanto dos recepcionistas, como do próprio supervisor e do responsável pela área de Recursos Humanos, permitem fazer

algumas considerações importantes à luz das idéias apresentadas por alguns autores. Percebe-se, como sinalizam Abbad, Freitas e Pilati (2006), influências distais e proximais ao desempenho individual. A influência distal, através da valorização das contribuições de cada funcionário por parte da rede como um todo, ratificados pelas ações do departamento de RH, estimulando os indivíduos na busca pela aprendizagem.

Entretanto, o que fica mais evidente é a influência proximal que se dá entre recepcionistas e o supervisor de recepção, que se traduzem em boas condições ambientais, permitindo que os funcionários possam colocar em prática o que aprenderam nos treinamentos. Neste sentido, parece haver um estímulo para que os recepcionistas participem dos treinamentos, já que eles percebem que terão o suporte gerencial necessário para desempenhar bem suas funções.

- Feedback

Para os entrevistados o feedback por parte do superior também serve como um facilitador do processo de aprendizagem. Ele representa uma maneira do recepcionista entender como está desempenhando o seu papel, podendo aparecer em forma de elogio, representando um incentivo e uma motivação para continuar desenvolvendo o trabalho da melhor forma possível.

O feedback é muito importante. Não só na hora que tu errar te cobrar, mas na hora também que tu tá bem dizer “ó, parabéns, tu tá bem!”. Com certeza levanta a auto-estima de qualquer funcionário e faz tu aprender mais e te interessar cada vez mais. Saber que tu tá sendo importante naquela função ali, não simplesmente tá ali fazendo o teu serviço mais ou menos. (C2)

Mas o feedback também pode aparecer na forma de uma crítica construtiva, que ajuda os funcionários a identificar aquilo em que ainda tem deficiências: “[...] *tu pode estar fazendo as coisas erradas, se alguém não chegar pra ti e disser assim: ‘não, tu tá fazendo errado isso’, tu vai continuar fazendo errado, entendeu?*” (C4)

O supervisor de recepção também percebe a importância do *feedback* para o melhor desenvolvimento do trabalho de sua equipe. Isto é demonstrado quando ele afirma que foi o *feedback* uma das capacidades essenciais que ele precisou desenvolver para desempenhar a função de chefia.

Feedback... que mais? Delegar coisas, enfim. Eu sempre fui meio 'cri-cri' assim, com todos os procedimentos, com tudo. Como auditor na madrugada eu tinha que cobrar de todo o pessoal todos os procedimentos. É que assim, a auditoria fecha todo dia, faz o fechamento de todo o dia, então qualquer coisa que tava errada eu botava pro pessoal, enfim, tinha que arrumar tudo. Quanto à procedimentos eu sempre fui bem crítico... Mas só delegar e feedback. Só não, claro que teve outras coisas, mas que eu me lembre agora é isso.

Também é importante salientar o *feedback* oriundo das avaliações semestrais de desempenho. Pela fala do supervisor percebe-se que o retorno dos subordinados e dos superiores contribuem para detectar aquelas competências que ainda precisam ser desenvolvidas e planejar de que forma isto será feito.

Sim, foi bem acompanhado assim, ah, aqui a gente tem avaliações semestrais na realidade, tanto da equipe quanto do nosso supervisor. Então, tem os pontos que tu tem que melhorar, faz a projeção de como tu deve chegar naquilo que tu precisa melhorar ou o que tu pode desenvolver que tu já faz bem, o que pode te ajudar a melhorar...

De acordo com as perspectivas abordadas por Abbad, Freitas e Pilati (2006), o *feedback* aparece como um fator conseqüente que, pela análise das falas dos entrevistados, é percebido como um estímulo ao desempenho e uma possibilidade de ajustar o que foi aprendido no TD&E. O *feedback* positivo parece emergir também como fator motivacional, fazendo com que o indivíduo perceba sua importância no desempenho da função e se sinta estimulado a buscar constantemente o aprendizado. O *feedback* negativo não é percebido como algo necessariamente ruim, e sim como uma forma de tentar melhorar e aprender aquilo que ainda é necessário para se chegar ao desempenho competente.

- Iniciativa e Motivação para o Aprendizado

Os relatos dos entrevistados revelaram que a iniciativa e a motivação facilitam muito o processo de aprendizagem. Estas características são importantes não somente em processos formais de aprendizagem, como no caso do treinamento, mas também na aprendizagem que acontece no dia-a-dia e na vontade de buscar conhecimento e procurar cursos fora do local de trabalho.

Os trechos “[...] *quando eu tenho tempo eu vou fazendo o treinamento. Mesmo que não tiver nada a ver com o meu setor, eu vou fazendo*” (C3) e “[...] *mas*

eu me metia ali na recepção, porque eu terminava ao meio-dia e eu saía às duas horas, então ficava ali me metendo. Aí eu fui aprendendo e eu já sabia grande parte da rotina” (C3), mostram que, aliada à iniciativa está a curiosidade por aprender coisas novas e o interesse pelo crescimento profissional.

No que diz respeito às ações de treinamento, o supervisor de recepção enfatiza a tentativa de incentivar e motivar os funcionários a aproveitarem todas as oportunidades que aparecem.

Eu acho que o básico, que é uma das coisas que a gente tá batendo há um tempo assim, há pouco tempo atrás, é comprar a idéia. Acho que tu tem que ir pra um treinamento, por mais que tu não esteja a fim de fazer o treinamento, mas se surge a oportunidade pra ti fazer ou é importante pro teu trabalho, acho que tem que comprar a idéia e ‘ah, eu vou com a mente aberta, eu vou aprender e vou trazer tudo que eu achar que for interessante, que for agregar para o meu trabalho’. É comprar a idéia.

Os entrevistados demonstraram que o desenvolvimento das capacidades e o aprendizado devem ser contínuos e que também buscam o conhecimento fora do ambiente de trabalho.

[...] eu já tenho uma boa experiência pelo tempo que eu trabalhei na hotelaria, então tudo é válido, eu acho tudo válido pra aprender, acho que nada é “ah, eu não preciso fazer mais nada nisso, tipo, eu não preciso mais estudar inglês porque eu já falo um inglês fluente”, mas não, eu acho que tu sempre vai percebendo que tu pode falar melhor ainda, entendeu? Eu acho que tem que pensar dessa maneira. Acho que idiomas, no meu caso, aprender um idioma a mais, não só... eu estudei só inglês e espanhol, tipo, não ficar só bitolado nisso porque a maioria dos hóspedes estrangeiros que vem falam inglês ou falam espanhol. Então eu acho que tudo vai valer. (C2)

Para os pesquisados o ‘querer’ é determinante no processo de aprendizagem.

[...] não gosto de por acaso. Tu não aprende por acaso... porque pra mim pra aprender tu tem que querer. E o ‘por acaso’ não tem esse querer, “ai, eu quero aprender”. Por acaso não, não. Tem que querer pra aprender, pra ver que tu é melhor e pra estudar aquilo e ver como é que faz aquilo. (C3)

A busca pelo conhecimento demonstrada pelos recepcionistas é outro dos pilares para a construção de um desempenho competente, segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006). A motivação para o aprendizado, aliada às condições ambientais favoráveis já salientadas anteriormente, e ao processo de desenvolvimento dos CHAs, que podem vir dos processos formais e informais de aprendizagem que serão tratados no decorrer deste trabalho, formam as condições necessárias para o bom desempenho da função.

Além da motivação demonstrada pelos entrevistados, percebe-se também o interesse da supervisão e do hotel em incentivar os funcionários a participar das ações de TD&E para que eles possam adquirir os CHAs necessários para construir o desempenho desejável.

- Interação

A interação entre a equipe de trabalho da recepção, além da interação com os gestores e os outros setores do hotel, aparecem como facilitadores do processo de aprendizagem.

Um dos entrevistados enfatiza a recepção como sendo um local que oportuniza um grande aprendizado, especialmente por manter contato com todos os setores do hotel e também com o público externo.

[...] o meu ponto de vista de aprender, de ficar na hotelaria, que a recepção é o local do hotel que mais se aprende, porque a gente não tem o contato só com um local, como a governança tem com a governança, o A&B só tem com A&B, a recepção tem todos os tipos de contatos com todos os setores do hotel e com o pessoal de fora também. Então eu acho, do meu ponto de vista, que a recepção é um setor que mais faz a pessoa aprender. (C4)

A interação aparece como um facilitador especialmente dos aprendizados que estão ligados às atitudes no trabalho. Um caso bastante citado pelos entrevistados, e que pode ser exemplificado pelo trecho abaixo, é o fato da interação e boa convivência com as pessoas que trabalham no mesmo ambiente agir como um fator motivador para o trabalho.

Influenciou de uma maneira boa assim porque como... como todo mundo se deu bem, ou se não se dá bem pelo menos é educado e fala numa boa com a pessoa. Acho que influencia para melhorar o trabalho porque tu tem mais vontade de vir trabalhar. Influencia no ponto positivo de ter vontade de vir e fazer as coisas certas, as coisas direitas, entendeu? E não ficar de má vontade, de mau humor, de cara amarrada. (C3)

A interação também pode exercer influência sobre atitudes que eram consideradas corretas e que estão relacionadas a experiências anteriores. A mudança, entretanto, não é necessariamente positiva ou negativa. Neste caso, a

interação com os colegas facilitou a adaptação a uma nova rotina de trabalho e a uma nova maneira de trabalhar.

Como eu trabalhava num outro hotel que tinha muitas regras, regras como: tu não pode jamais encostar na parede, não precisa ter ninguém no lobby do hotel mas tu tem que estar sempre numa postura ereta e tal. Aqui também, eu aprendi dessa maneira então eu vou trabalhar sempre assim, eu acho a maneira certa, sabe? Mas aqui é bem mais tranqüilo quanto a isso. Não tô dizendo que aqui tu vai chegar e ver o recepcionista deitado ali na recepção, atirado nas paredes, não. Mas o pessoal é bem mais tranqüilo quanto à isso. Isso me influenciou... nesse meu modo que de repente eu era muito engessado com isso, era muito certinho, sabe? Hoje em dia não, hoje em dia eu sou mais tranqüilo com isso, por influência dos meus colegas que também foram “não, relaxa, tranqüilo, pode fazer tal coisa, pode fazer aquilo ali”, tipo “não, acho que não, acho que não é o certo”... Mas com o tempo, agora faz dez meses que eu tô aqui, eu vi que todo mundo caminhava da mesma forma, eu era o único que ficava ali ainda, sabe... parádo assim, naquela postura sempre, daí eu comecei a relaxar mais. Hoje em dia eu até nem sei se foi uma influência boa, sabe? Mas hoje eu tô bem mais tranqüilo quanto a isso. (C2)

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), o suporte psicossocial dos pares e colegas é um fator que exerce influência proximal ao desempenho individual. Assim, a importância dada pelos entrevistados à interação entre os diversos setores dentro do hotel torna-se um facilitador da aprendizagem e mesmo da transferência do que foi aprendido nos treinamentos para o trabalho e da aprendizagem que ocorre no próprio dia-a-dia da recepção.

- Auto-Análise:

Aprendizados relacionados a fatores comportamentais são provenientes de processos de reflexão e auto-análise em torno de uma situação. Situações do dia-a-dia de trabalho acabam funcionando como oportunidades de se conhecer melhor e de analisar as próprias atitudes, tentando identificar como elas podem ser aprimoradas. A partir do momento em que o sujeito se dispõe a parar para pensar a respeito de si próprio, ele cria um ambiente propício para a aprendizagem.

[...] é importante até pra eu poder estar me julgando e aprimorando. Tipo, saber que eu era tranqüilo, pra me tirar fora, me estressar e tal era muito difícil, muito raro, então, hoje em dia já é mais fácil. Então pra mim é um aprendizado muito interessante porque às vezes eu paro e penso assim, eu sei que eu já fui melhor, eu já tive mais paciência, eu sei resolver a coisa de uma outra maneira antes de, sei lá, de repente já dizer um não por estar estressado, então é um aprendizado grande. É uma auto-avaliação eu acho. (C2)

Algumas situações no trabalho também oportunizam, além do autoconhecimento, uma maior confiança em si próprio e, conseqüentemente, na função desempenhada.

Pra mim significou que eu me conheço mais, que eu tenho mais segurança em mim mesmo. E pro meu trabalho é ter mais segurança no que eu faço, né. De poder saber que se cair uma bomba algum dia eu posso ter... eu tenho condições de resolver, posso não resolver sozinha, eu posso perguntar pra milhares de pessoas, mas eu sei que eu vou conseguir pelo menos resolver, que eu vou tentar pelo menos resolver, que eu não vou ficar nervosa e pensar "meu Deus do Céu, agora acabou!" (C3)

A reflexão que gera um melhor conhecimento de si próprio exerce também influência no trabalho. Esta reflexão, como explicitada pelas falas acima, refere-se mais às atitudes que os entrevistados têm diante do trabalho, ou seja, ao 'saber ser', um dos fatores necessários ao desempenho competente, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

B - FATORES QUE DIFICULTAM A APRENDIZAGEM

Esta categoria traz as análises dos fatores que dificultam colocar em prática o que foi aprendido nos processos de TD&E. Estes fatores estão relacionados, especialmente, a aspectos que exercem influências distais e proximais, funcionando como restrições ao bom desempenho dos colaboradores (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Sobrecarga de Trabalho

Os entrevistados salientaram que o fato de trabalharem com uma equipe reduzida, com apenas um recepcionista por turno, pode atrapalhar o processo de aprendizagem. Também a falta de tempo para a reflexão e para buscar o conhecimento, até mesmo em virtude da rotina comum de um hotel e do trabalho por turnos, podem gerar dificuldades, como se percebe através da fala de C1: *"Dificultou o fato da gente ter uma equipe muito reduzida, que eu acho que no momento que*

falta alguém tu tem que acabar cobrindo e isso te desfoca das coisas que tu tem que fazer no teu dia-a-dia assim, é um pouco complicado.”

A rotina de um hotel e a rotina diária dos recepcionistas pode gerar, por vezes, uma sobrecarga de trabalho, o que dificulta que as tarefas sejam executadas da melhor maneira, como exemplifica um dos entrevistados.

[...] então é muito serviço pra uma pessoa. E tu tem que atender o hóspede também, e pro hóspede não adianta dizer “só um pouquinho que eu tô atrasada aqui”, não... se ele quiser ficar conversando comigo eu tenho que ficar conversando. Então, às vezes sobrecarrega muito e, ou tu não consegue fazer as coisas direito, ou sai atrasada que nem hoje, ou senão tu não faz, acaba não fazendo assim. Por exemplo, eu faço o procedimento de imprimir as fichas agora, hoje eu não consegui fazer, o Eduardo agora imprimiu pra mim que ele ficou lá embaixo sem muito movimento. Mas era uma coisa que a gente tava conseguindo fazer antes e agora eu já não consegui fazer, por quê? Porque eu tenho que fazer todas as outras coisas, tenho que atender os hóspedes, tem que ver conferência, tem que ver aquilo e aí acaba não dando pra fazer tudo perfeito, como teria que ser. (C3)

O fato da recepção possuir uma equipe reduzida também influencia na transferência do que foi aprendido nos treinamentos para o trabalho. Segundo os entrevistados, aqueles procedimentos que são passados nos treinamentos precisam ser reduzidos para que possam ser utilizados, já que não há tempo para desenvolvê-lo de maneira completa. Ainda assim, eles procuram adaptar o procedimento ao tempo disponível, na tentativa de desenvolvê-lo da maneira correta e atingir o resultado desejado.

Às vezes a gente não consegue aplicar tranquilamente pelo fato de... tipo, a gente tem diversas atribuições, então, por exemplo, eu vou fazer uma reserva na recepção, numa segunda-feira à tarde, que é o dia que a gente tem mais movimento na tarde, na segunda-feira à tarde, e eu seguir todo um roteiro que a gente recebeu nesse treinamento e tal, de uma maneira de acabar fidelizando um hóspede pra trazer ele pro hotel, é meio complicado de aplicar. Mas, a gente sabendo o que tem que falar e tal, reduzindo ele, acho que a gente ainda acaba... a gente não consegue desenvolver todo ele, mas se a gente seguir aquilo, abreviando algumas coisas, com certeza a gente consegue tá fazendo uma reserva, tá fidelizando um hóspede. (C2)

A observação não participante permitiu ratificar o que foi citado pelos entrevistados. Mesmo nos dias de menor movimento, é comum a constante presença dos hóspedes na recepção pedindo informações, chamando pelo telefone, fazendo solicitações. Nos períodos de maior movimento, como é o caso da sexta-feira pela manhã, onde ocorre uma grande quantidade de *check-outs*, e da segunda-

feira à tarde, dia em que acontecem muitos *check-ins*, os hóspedes precisam esperar pelo atendimento.

Neste sentido parece haver uma influência distal ao desempenho individual, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006). Isto ocorre pelo fato de a organização decidir por manter apenas um recepcionista por turno, já que a bandeira Comfort está muito próxima de ser uma bandeira econômica e, portanto, não oferece uma grande quantidade de serviços ao hóspede.

Porém, no período em que o trabalho estava sendo desenvolvido na empresa, estava-se estruturando uma nova configuração da recepção, com um recepcionista e um estagiário nos turnos da manhã e da tarde, além de um menor aprendiz que estava sendo treinado, na tentativa de solucionar a sobrecarga de atividades.

- Rotina / Cansaço:

Dentre os recepcionistas entrevistados, a maioria está cursando uma faculdade, de maneira que eles devem conciliar as aulas e estudos com a o trabalho. Nota-se, na fala de um dos sujeitos, a preocupação com a rotina intensa: “[...] *é complicado. Agora eu tô de férias, então agora eu não tô sentindo tanto, eu quero ver quando começarem as aulas*” (C5).

Desta maneira o cansaço, em virtude não só da rotina de trabalho no hotel, mas também das atividades do dia-a-dia de cada um, pode vir a dificultar o processo de aprendizagem e mesmo influenciar na motivação para o trabalho, como exemplifica o trecho: “[...] *cansaço... ter essa vida bem corrida. Em casa tem que acordar cedo porque tem que fazer trabalho da faculdade, ir pra faculdade, tem que vir trabalhar. Isso é uma coisa que dificulta muito.*” (C4)

Em outro momento o mesmo entrevistado retoma o assunto enfatizando que, durante o período de férias da faculdade, pode dedicar-se mais ao trabalho.

[...] eu acho que a partir de agora eu vou começar a aprender mais, fazer mais direito o que eu tô fazendo, porque agora eu estou de férias da faculdade, entendeu? Porque antes eu chegava muito cansado aqui. Daí agora que eu tenho tempo de descansar, dá pra fazer. (C4)

Neste aspecto, pode-se considerar uma perspectiva de restrição, conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006), já que o fato da rotina cansativa, não somente do hotel, mas de toda a vida do funcionário, pode atuar como um fator que inibe o bom desempenho e impossibilita a transferência de aprendizagem.

- Suporte Gerencial:

Embora o suporte gerencial tenha aparecido de forma unânime entre os entrevistados como um facilitador da aprendizagem notou-se que a falta dele pode gerar uma situação de insatisfação, podendo aparecer também como um fator que dificulta o processo de aprendizagem.

Dificultam, o desinteresse dos teus colegas, o desinteresse da tua supervisão, o desinteresse geral assim das pessoas que tem o cargo do que eu, que tu tá tentando fazer a coisa certa e as pessoas não tão nem aí. Eu acho que isso dificulta bastante assim, num ambiente que tá todo mundo de mau humor, um ambiente que ninguém tá aí com nada, isso dificulta muito. E a pessoa querendo mudar, tu até consegue, mas sozinho, dependendo da onde tu tá é difícil, então, tu tem um bom conhecimento mas tu não consegue expandir isso. (C2)

O mesmo entrevistado, quando questionado se possuía o suporte gerencial, afirmou:

Tem, tem, tem sim. Aqui, tipo... eu acho que poderia melhorar em alguns aspectos, tipo de treinamentos e incentivação assim. Mas no meu setor hoje, hoje, com o meu supervisor que eu tenho hoje a gente tem um feedback, a gente tem isso da parte dele, mas eu acho que essa unidade da rede Atlântica, o Comfort hoje em dia poderia melhorar mais ainda com esse tipo de treinamentos, com um feedback maior da gerência, eu acho isso. Mas a gente tem assim, no meu setor e da minha chefia direta sim. (C2)

A partir desta fala percebe-se que, embora a supervisão direta dê o suporte necessário para o aprendizado, o entrevistado acredita que pudesse haver maior retorno da gerência do hotel e mesmo da rede. Isto pode ser caracterizado, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), como uma influência proximal, na medida em que uma maior participação dos gestores poderia facilitar ainda mais o processo de aprendizagem e a transferência de treinamento para o trabalho. Mas também é possível encontrar influência distal, já que o entrevistado menciona que a rede como um todo poderia dar um retorno maior, valorizando mais a contribuição de cada profissional.

- Ambiente de Trabalho:

Da mesma forma como o suporte gerencial, o ambiente de trabalho também apareceu como um dos fatores que mais facilita a aprendizagem dos entrevistados. Entretanto, a ausência de um bom ambiente, embora não impeça a aprendizagem, pode dificultá-la, como é demonstrado pela opinião de um dos entrevistados: *“Um ambiente ruim assim, claro que aprender tu acaba aprendendo igual, mas eu acho que vai mais aos trancos e barrancos, vai tropeçando.”* (C5)

Desta maneira, pode-se perceber que existe a consciência por parte dos entrevistados de que o ambiente de trabalho no hotel exerce papel importante como facilitador da aprendizagem e que sua ausência poderia acarretar restrições ao bom desempenho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006) e ao processo de aprendizagem.

C - FORMAS DE APRENDIZAGEM:

Esta categoria irá analisar as formas de aprendizagem relatadas pelos pesquisados: a aprendizagem formal, que ocorre através dos processos de TD&E, e a aprendizagem informal, que acontece a partir das próprias experiências no ambiente de trabalho. Também serão analisados os objetivos das ações de TD&E, conforme a percepção dos recepcionistas.

C1. FORMAIS:

Esta categoria traz a análise dos resultados em relação ao aprendizado formal, que se dá através da participação em ações de TD&E. Neste sentido as principais questões referem-se a efetividade dos treinamentos para o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho competente (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006), aos métodos de treinamento utilizados

(BOHLANDER, SHERMAN; SNELL, 2003 e BÍSCARO, 1999), e às características dos instrutores (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

- Treinamento Inicial

Quando questionados a respeito do início do trabalho na recepção do hotel, os pesquisados apresentaram respostas muito similares. Enquanto alguns entrevistados mencionaram a necessidade de se adaptar aos procedimentos e regras do novo hotel, que eram diferentes das experiências anteriores na hotelaria, outros usaram as expressões “eu caí meio de pára-quedas” e “fiquei meio perdido”, para expressar como se sentiram no início do trabalho.

Tais formas de expressão parecem indicar a falta de um treinamento inicial mais efetivo. As maneiras relatadas pelos entrevistados para suprir estas necessidades de treinamento são a utilização do conhecimento adquirido em experiências anteriores e a busca do aprendizado, como exemplificam os trechos abaixo:

Na recepção... é que foi meio estranho, como eu fazia frigobar antes, eu também fazia os lançamentos e ficava na recepção já, só pra fazer os lançamentos. Eu sempre me metia muito na recepção, pra aprender, pra isso, pra aquilo. Então, quando eu fui contratada mesmo, que o outro turno da manhã que era o recepcionista antigo saiu, eu fui contratada assim ó... foi menos de três dias. Aí eu fui contratada e entrei na recepção de tarde. Então, treinamento pra mim em si não teve, pro outro pessoal todo teve, até os novos o pessoal treina um mês assim praticamente, dependendo do turno, dependendo do cargo né. Mas pra mim mesmo não teve porque, como eu já sabia por já tá ali na recepção com frigobar, pra mim não teve treinamento, eu entrei bem de cara assim, “ah, ao menos agora eu peguei como contratada”. (C3)

Eu acho que no início, quando eu entrei aqui eu me senti meio perdida. Mas depois que eu comecei a aprender e tal eu melhorei. Mas assim, eu não tive um treinamento no início, que eu possa dizer “ah, tive um treinamento”. Eu não tive, eu caí meio de ‘pára-quedas’ assim. E ninguém... tá, claro que eles me mostraram, o que me mostraram foi o sistema, me mostraram isso é isso, aquilo é aquilo. [...] Na verdade o de A&B é mais pra lançamento de comanda, a gente não faz muita coisa. Mas eu não tive “ah, é assim, assim, assado”, não. Eu fui meio de ‘pára-quedas’ mesmo, eu fui fuçando e fui aprendendo assim, como eu já tinha uma experiência...(C5)

A falta de um treinamento inicial que proporcione uma base de conhecimentos mais sólida aos recepcionistas pode ocorrer, por vezes, em virtude

do curto período de tempo entre a saída de um recepcionista e a entrada de outro, já que a alta rotatividade é uma realidade da Hotelaria brasileira.

Embora Bohlander, Sherman e Snell (2003) coloquem o treinamento no local de trabalho como uma das técnicas apropriadas para funcionários em cargos não-gerenciais é necessário analisar as condições e os recursos disponíveis no hotel para a aplicação de tal método. Neste caso, em que o treinamento inicial é dado pelo supervisor e pelos colegas no próprio ambiente de trabalho, uma dificuldade a ser considerada é a equipe reduzida de recepcionistas. Como foi relatado pelos entrevistados e também foi observada em campo, a rotina da recepção é bastante intensa, o que pode vir a prejudicar a existência de um treinamento bem estruturado.

A deficiência no treinamento específico na admissão talvez possa explicar o fato dos entrevistados mencionarem com frequência que o aprendizado ocorre na prática e pela busca pelo conhecimento, conforme coloca o supervisor de recepção:

[...] na questão da promoção para supervisor de setor, digamos assim, poderia ter um treinamento específico para supervisores, a gente acaba caindo meio de 'para-quedas' e acaba pegando as coisas com o dia-a-dia e se interessando também, perguntando. Isso vai muito da pessoa também. Mas o suporte é muito bom, as chefias estão sempre abertas pra te ajudar, mas eu acho que podia ter um treinamento específico pra supervisor de recepção.

A fala do supervisor também trouxe outra questão bastante marcante neste trabalho e que, de certa forma, pode cobrir a lacuna deixada pela falta de um treinamento mais efetivo, o suporte gerencial.

- Treinamento Presencial

Ainda que existam alguns treinamentos presenciais disponibilizados pela rede Atlântica, os mais comuns para a equipe de recepção são aqueles desenvolvidos pela empresa Signature do Brasil⁴, que se refere a procedimentos de reservas, vendas e atendimento ao hóspede em geral.

Este treinamento é realizado no próprio hotel e utiliza o método de instrução em sala de aula, indicado por Bohlander, Sherman e Snell (2003) como uma das

⁴ A Signature do Brasil é licenciada da Signature Inc, uma empresa norte-americana que desenvolve programas de incremento de vendas e qualidade de atendimento ao cliente. Embora trabalhe com diversos segmentos, seus principais clientes são redes hoteleiras e empresas ligadas ao Turismo.

técnicas adequadas para funcionários em cargos não-gerenciais. A satisfação com este treinamento apareceu de forma unânime entre os entrevistados, como exemplifica o trecho abaixo:

Foram dois treinamentos que eu fiz pela empresa Signature, que é a empresa que dá um treinamento de atendimento, atendimento telefônico, então foi esse que nos passou um padrão de atendimento elevado, que... que é muito prático, muito fácil de fazer, e com certeza dá muito retorno. No atendimento, na padronização em atendimento. (C2)

Ainda que a facilidade de aplicação e a utilidade do que é passado no treinamento para o dia-a-dia de trabalho dos recepcionistas seja um fator importante, o que mais chama a atenção neste caso é a ênfase dada ao instrutor. Questionado porque o treinamento era bom, um dos pesquisados referiu: *“Porque o treinador é um cara excepcional, ele é muito gente boa, muito legal e ele consegue passar a mensagem dele de forma correta”* (C1). Assim, é possível perceber que o treinador tem papel decisivo na satisfação dos colaboradores com o treinamento, o que reforça novamente que as características dos instrutores e a maneira que eles têm de passar o conhecimento são fundamentais, conforme identificado por Bohlander, Sherman e Snell (2003).

Um dos entrevistados comenta, inclusive, que é a proximidade com o treinador que faz com que os treinamentos presenciais sejam mais interessantes que os *e-learning*s: *“[...] eu acho que os treinamentos presenciais são melhores do que os e-learning*s na realidade, porque tu tem um contato maior com a pessoa, é mais estimulante, tu te sente mais interessado, acho que isso ajuda.” (C1)

Assim, fica evidente que o instrutor não tem apenas o papel de transmitir o conhecimento, mas também de estimular e motivar os recepcionistas para que se interessem pelo treinamento e utilizem o que foi aprendido no dia-a-dia de trabalho. Sob esse ponto de vista o treinamento pode atender a dois dos pilares que sustentam o desempenho competente: o desenvolvimento dos conhecimentos-habilidades e atitudes- e a motivação para o aprendizado e para a aplicação no trabalho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

[...] na verdade é um treinamento que eles ensinam não só reserva, mas como tratar o hóspede, uma série de coisas assim, de como valorizar o trabalho do outro pra também ser valorizado. Ah, é uma série de coisas assim que eles, eles são bem... eu até brinco às vezes, parece que eles fazem uma lavagem cerebral sabe? Botar pra cima e animar e não sei o

que, eles fazem bastante coisa. E esse treinamento pra mim foi bem isso.
(C5)

A fala acima leva à reflexão de que, por vezes, os aspectos motivacionais desenvolvidos no treinamento podem se sobrepor ao próprio conhecimento que está sendo transmitido, fazendo com que o colaborador sinta-se motivado para o trabalho.

- Treinamento via *E-learning*

A universidade corporativa da rede Atlântica tem a base de suas ações de TD&E via *e-learning*, de maneira que todos os hotéis que fazem parte da rede podem participar dos mesmos treinamentos. Eles são realizados sempre as três horas da tarde, de forma que os recepcionistas que estão trabalhando neste período devem ser substituídos por outra pessoa, e aqueles que estão fora do horário de trabalho devem se deslocar até o hotel para participar do mesmo. Esta modalidade de treinamento, ainda que seja recomendada por Bohlander, Sherman e Snell (2003) como uma das técnicas adequadas para treinamentos de funcionários em cargos não-gerenciais, gera opiniões bastante diversas por parte dos recepcionistas entrevistados nesta pesquisa. Enquanto alguns salientam a facilidade de acesso ao conhecimento, outros questionam a efetividade do mesmo.

Dentre os pontos negativos citados pelos colaboradores em relação a esse método, destaca-se o fato de que o que é repassado no treinamento algumas vezes não é aplicável ao trabalho. Isto pode ocorrer, especialmente, em virtude deste tipo de treinamento ser direcionado a todos os hotéis da rede. Considerando-se que a rede Atlântica opera hotéis com bandeiras das mais diversas categorias, o nível de serviços oferecido pode variar bastante de um para o outro. Esta situação parece ficar evidente no depoimento abaixo:

“[...] é que na realidade assim, esses treinamentos on-line eles são, são mais assim: o que eu vejo é que a pessoa que tá passando ele tá com um manual de procedimentos da recepção. “Ah, vamos ter um treinamento de recepção”, ela vai ler aquele manual de procedimentos da recepção, dizer o que realmente tem que fazer: tem que atender ao telefone em três toques, tem que... todas as reservas com pagamento direto têm que ser cobradas no momento do check-in, então isso daí a gente tem que colocar em prática, são regras. E... só isso assim, tem algumas coisas que não

são... tipo, tem que receber mesmo que não tenha ninguém, nenhum funcionário na recepção, tem que ajudar o hóspede lá na frente a buscar a bagagem, sabe? A gente não presta o serviço de mensageiro, mas eles falam que tem que ir lá buscar a bagagem. Então como é que eu vou deixar a recepção sozinha? Então tem algumas coisas que são inviáveis assim. (C2)

Embora o conteúdo do treinamento não seja específico para cada unidade da rede, existe um espaço para questionamentos, de maneira que alguns procedimentos podem ser revistos de acordo com os contatos realizados com os hotéis e as necessidades que estes apresentam. Aspectos referentes à motivação também parecem influenciar a percepção dos entrevistados a respeito dos treinamentos via computador, como coloca um dos recepcionistas: “[...] *eu não acho muito motivador isso... não acho...eu acho desgastante, acho que as pessoas tão ali pra pegar a conclusão do curso.*” (C2)

A motivação para este tipo de treinamento parece estar estreitamente ligada à questão do instrutor, já que os entrevistados relacionam diretamente a qualidade do treinamento à capacidade do treinador de transmitir o conhecimento, conforme também foi evidenciado na categoria anterior. Esta dimensão é confirmada por Bohlander, Sherman e Snell (2003), quando afirmam que as características pessoais e as habilidades dos instrutores para ensinar são essenciais para a formulação de um programa efetivo de TD&E.

Os pessoais com certeza eles ajudam bastante pra aprendizagem, mas os que são on-line alguns sinceramente não... o treinador não deixa muito interessante o assunto. Acho que tu pode falar qualquer coisa, mas depende da forma que tu fala. Pode deixar um assunto que é super-interessante chato e um assunto que é horrível pode se tornar interessante. Então depende muito do treinador, eu acho. (C1)

Os instrutores dos *e-learning*s são definidos anualmente pela rede Atlântica, de modo que as características destes podem variar bastante. O próprio responsável pela área de Recursos Humanos do hotel admite que a qualidade destes treinamentos varia bastante, de acordo com o instrutor, e explica:

Alguns e-learning eles não são muito bons porque a impressão que se tem é que o palestrante ele não é... ele tá distante da realidade do assunto. Ele é um gestor, talvez não tenha muita vivência daquele assunto. A parte de recepção, por exemplo, às vezes pega um gerente que a pessoa migrou da controladoria pra recepção e se tornou gerente de hospedagem, um supervisor de recepção. Então ele não conhece tão bem as rotinas, ele conhece procedimentos e normas técnicas, mas não realmente a realidade operacional de diferentes hotéis. É uma coisa... a estrutura do Comfort como ele funciona, coisas que num hotel de luxo às vezes tu vai ter quatro pessoas na recepção no mesmo turno efetivas, aqui tem um recepcionista

e um estagiário como configuração ideal. Então é bem diferente, tem coisas que tu consegue fazer num hotel que em outro tu não consegue.

Torna-se importante salientar também que o hotel não possui uma sala específica para este tipo de treinamento, e o equipamento disponível para a realização dos *e-learning*s é de apenas um computador para todos os treinandos. Porém, quando se consegue perceber com antecedência que existem muitos funcionários interessados em participar de um determinado treinamento é possível alugar um data-show para fazer a projeção. Por outro lado, os custos destes treinamentos são muito acessíveis, visto que, tanto a hora/aula do instrutor quanto o valor da empresa de tecnologia da informação que disponibiliza o acesso ao programa, são divididos entre todos os hotéis que participantes.

Embora existam estas dificuldades, os *e-learning*s possuem também alguns pontos bastante positivos. Uma das questões que merece ser salientada é a facilidade de acesso a este tipo de treinamento, como exemplifica o depoimento abaixo:

Porque é um conhecimento que vem, tu não precisa correr atrás e ler e perguntar pra professor. Assim, é um conhecimento que tá ali pra ti, e se tu quiser tu usa que ele vai estar disponível ali. Se tem um treinamento de governança, “ai, não vou querer”, mas se tu não tem nada pra fazer então “ai, hoje eu vou fazer”. Às vezes tu acaba aprendendo muita coisa que tu nem imaginava. Então é um conhecimento que tá ali, e se tu quiser tu usa, então eu acho que é bem, bem fácil. (C3)

Além da facilidade de acesso ao conhecimento, a liberdade de escolha que os funcionários possuem permite-lhes participar de treinamentos de todos os setores, gerando assim um conhecimento mais amplo do funcionamento do hotel, o que pode facilitar o desenvolvimento do trabalho.

[...] se eu quiser fazer um treinamento de vendas eu posso fazer. Não tem essa de recepção então é só recepção. É eu que escolho, eu que marco, tem a tabela de quais dias que vai ter e aí eu escolho o que eu quero fazer. (C3)

Os treinamentos via *e-learning* também permitem uma troca de experiências entre pessoas de diversos hotéis da rede, em diversas regiões do país. A interação entre todos estes funcionários acaba trazendo novas idéias e novas maneiras de realizar o trabalho, o que, sem dúvida, gera uma boa oportunidade para o aprendizado.

- *Cross-training*

Embora o *cross-training* não tenha sido citado pelo responsável pelo RH em sua entrevista, um dos recepcionistas comentou a possibilidade que o hotel oferece para que os funcionários troquem de função por um determinado período de tempo. Esta troca é importante tanto para o aprendizado de uma nova função, quanto para a valorização do trabalho do colega.

[...] que a gente faz assim às vezes “ai, não sei como é a auditoria”, a auditoria é o que tá no turno da noite, fazendo a verificação. Eu não sei como a auditoria trabalha, eu penso assim “ai, a auditoria só faz besteira, porque entendeu? Se fosse eu faria melhor”. A gente tem a possibilidade de fazer essa troca por um mês, ele vir pro meu lugar e eu ir pro lugar dele pra ver como é que é o trabalho de cada um. Eu acho isso super-importante, além de tu aprender mais, ter mais experiência, se der algum problema tu pode resolver mais fácil, tu vê como é o trabalho do outro, porque tem aquela mania de pensar: “ai, eu faço mais, eu sou mais inteligente” ou “ai, olha, não faz nada! Fica aí sentado o dia inteiro”, entendeu? E aí quando tu vai pegar no trabalho do outro assim “meu Deus do céu, o que é isso?”, entendeu? Então eu acho que é super-importante, além de uma experiência, ter mais uma ligação um pouco. (C3)

O *cross-training* pode acontecer quando se detecta que o colaborador tem uma necessidade de aprendizado. Porém, o que parece ocorrer com mais frequência é que essa troca aconteça por uma solicitação do próprio funcionário, que demonstra o interesse de aprender uma nova função.

[...] Acontece assim de eu também pedir, por exemplo, falar com o Maurício (gerente geral) ou com o Eduardo (supervisor de recepção) “ah, Eduardo, tô afim de ver como é que é, tal dia”... até, eu tenho que fazer um, tipo, não de um mês, eu vou ficar dois dias na auditoria, com treinamento, porque eu pedi, eu queria ver como é que era,.. Então é mais assim, a gente pede, e a pessoa fala assim “ai, acho que ela tá com falha nisso, uma necessidade nisso, vamos fazer essa troca por um tempo”. (C3)

Uma das formas de aprendizado mais referidas pelos recepcionistas foi o aprendizado no dia-a-dia. Assim, o *cross-training*, ou rodízio de funções, parece uma boa técnica quando se pretende proporcionar um aprendizado prático, conforme identifica Biscaro (1999).

Analisando-se os métodos de TD&E de *cross-training* e de *e-learning* pode-se perceber que existe uma preocupação do hotel, e mesmo da rede, em disponibilizar aos colaboradores um aprendizado mais amplo, que englobe todos os setores de um hotel e não somente a recepção. Além disso, também é importante refletir a respeito de outro aspecto: em ambos os métodos, a decisão de participar ou não do

treinamento está mais associada à iniciativa do recepcionista. Embora o hotel possa incentivar tal participação, o colaborador tem certa liberdade de decisão. Assim, a busca pelo conhecimento e a motivação para o aprendizado, já tratados anteriormente como facilitadores do processo de aprendizado, são características importantes dentro deste contexto.

OBJETIVOS DE TD&E PERCEBIDOS PELOS PESQUISADOS

Nesta subcategoria serão analisados os objetivos dos processos de TD&E segundo a percepção dos recepcionistas. Eles estão ligados ao desenvolvimento dos CHAs e à motivação para a aprendizagem, dois dos pilares que sustentam o desempenho competente, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

- Padronização dos Procedimentos

A recepção possui um manual de procedimentos da rede que orienta as ações dos funcionários. Os treinamentos realizados também são no sentido de ratificar e reforçar a importância destes procedimentos que facilitam a execução das tarefas do dia-a-dia, como coloca um dos entrevistados: *“A maioria dos treinamentos atende às expectativas assim pra tu fazer um procedimento legal, pra tu ter o teu dia-a-dia legal.”* (C1)

Assim, uma das grandes contribuições das ações de TD&E, é a manutenção dos padrões que a bandeira Comfort exige e que devem ser seguidos: *“[...] a gente tem um padrão muito grande, então os treinamentos ajudam a manter o padrão, a manter a qualidade dos atendimentos e dos produtos, mas seria basicamente para manter o padrão.”* (C1)

Embora a padronização seja considerada positiva, existe um questionamento a respeito da mecanização que estas regras causam no trabalho do funcionário, conforme é possível identificar no trecho abaixo:

Claro que aqui eles têm muitas... como vou te dizer assim? Muitos padrões que a gente tem que seguir. Aqui a gente tem que fazer tudo conforme alguém diz tu tem que seguir daquele jeito. [...] Mas às vezes eu acho... não acho que seja ruim, acho que é bom pra imagem do hotel, mas eles tentam padronizar tudo, pra manter o nome da...do empreendimento,

enfim, da rede. É legal, é legal, mas às vezes tu acaba pensando que aquilo fica muito automático, tu atender o telefone ou tudo que tu tem que falar tem que seguir meio que um script assim. Isso eu acho que fica meio mecanizado, mas é legal porque faz a diferença né, apesar de ser padronizado faz diferença. Então é legal o sistema deles. (C5)

Percebe-se que alguns procedimentos ainda estão sendo discutidos e alterados, em uma tentativa do hotel de estruturar melhor os processos de recepção e adotar padrões para garantir a qualidade do atendimento.

Mudanças de procedimentos, na realidade. A gente tá fazendo várias mudanças. Mudanças de ter mais controle em certos aspectos da recepção mesmo [...] E mais mudanças assim de procedimentos, do que tem que fazer pra dar certo, do que não tem que fazer... "isso é norma agora, isso vai virar... tem que fazer e deu", então é mais assim... antes era mais flexível. (C3)

Assim, os treinamentos são considerados uma boa maneira para aprender os procedimentos padrões da rede, ou seja, para adquirir as competências técnicas para o desenvolvimento da função, uma das bases do desempenho competente, conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006).

- Motivação:

Além de desenvolver as competências técnicas, as ações de TD&E podem ter outras funções, de acordo com a percepção dos funcionários. O trecho abaixo evidencia a importância de considerar a motivação e a prontidão dos funcionários a serem treinados, conforme enunciam Bohlander, Sherman e Snell (2003):

Muito importante, não só na minha função, como na função de qualquer pessoa que tá na Hotelaria, acho que treinamento é uma das melhores coisas que tem pra ti aprender, pra te motivar, porque os treinamentos são sempre muito motivadores, 'te enche a tua bola', levanta a auto-estima, então eu acho muito legal, muito interessante. (C2)

Quando afetam as motivações dos treinandos, as ações de TD&E exercem influência sobre mais de uma variável que condiciona o desempenho competente, atingindo além do 'saber fazer' também o 'querer fazer'. (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Aprender o Jeito da Empresa:

Outro entrevistado mencionou a importância do treinamento para aprender o jeito da empresa. Embora já possa existir algum conhecimento da função, em virtude de experiências anteriores na Hotelaria, é sempre necessário adequá-lo, já que cada rede possui suas peculiaridades, bem como padrões e procedimentos diferentes.

Eu acho que o treinamento é 100% do... porque, vou te dar um exemplo: eu vim de uma empresa que era de um jeito e vim pra outra totalmente diferente. Então pra mim dar certo nessa empresa só revendo o que eu já sabia e o que a empresa teria pra me mostrar, entendeu? (C4)

Assim, este aspecto parece estar mais relacionado ao 'saber fazer', ou seja, às competências necessárias para o desempenho competente no trabalho, conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006). Embora o indivíduo já tenha adquirido alguns conhecimentos, habilidades e atitudes em experiências passadas é necessário adequá-las ao novo contexto.

- Preparação:

Para um dos recepcionistas a importância do treinamento está na preparação para o trabalho, conforme é exemplificado pelo trecho: *“Eu acho, eu acho bem importante, primeiro porque sempre te cobram alguma coisa e pra te cobrar alguma coisa tu tem que estar preparada, tem que ter esse treinamento, né. Então eu acho essencial o treinamento no geral.”* (C5)

Tal preparação indica uma ligação com o desenvolvimento das competências necessárias para o bom desempenho conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006). Mas é importante considerar também uma relação de uma troca entre a empresa e o funcionário: o hotel precisa fornecer ao recepcionista os elementos necessários para que o trabalho seja desenvolvido da maneira desejada.

C2 - INFORMAIS:

Embora o estudo tenha como foco identificar e analisar o processo e as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) empregadas junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede, a categoria de análise que emergiu em campo foi a dos processos de aprendizagem informal, ou seja, que não necessariamente ocorrem a partir de situações formais de TD&E. Desta forma, como comumente ocorre em estudos de natureza qualitativa, foi necessário realizar busca de literatura complementar para auxiliar na compreensão e análise destes conteúdos. A seguir são apresentadas as subcategorias.

- Aprender Observando

Os entrevistados acreditam que podem aprender observando as atitudes e a maneira como as outras pessoas desenvolvem o seu trabalho. A aprendizagem através da observação pode estar relacionada tanto a comportamentos quanto aos procedimentos e tarefas do dia-a-dia.

Na fala abaixo, nota-se que a observação também implica numa certa interação, já que o entrevistado tira as suas dúvidas na medida em que estas vão surgindo. Neste caso o alvo da observação parecem ser as rotinas da recepção:

Eu acho que... observar e perguntar. Sei lá, acho que é porque eu sou assim, tudo eu observo e eu pergunto. Não sei, eu acho... pra mim essa é a melhor maneira e é a maneira que eu tenho pra aprender. Quando eu tô ensinando eu sempre tento deixar tudo bem claro, e pergunto, e... eu acho que é basicamente assim. É, eu acho que tem que ter interesse né, eu acho que as coisas só acontecem se a pessoa tem interesse. (C5)

Entretanto, a observação também pode ser direcionada às atitudes e comportamentos de outras pessoas. A partir disto, parece existir um processo de reflexão e julgamento, em que o entrevistado analisa se as atitudes são corretas ou não, e quais delas ele pode seguir como exemplo.

[...] a gente muito novo, muito inexperiente, a gente acaba aprendendo com as atitudes das outras pessoas também, tanto positivas quanto negativas, “ah, aquilo eu posso fazer, aquilo eu não devo fazer porque eu acho errado”. (C1)

Neste outro ponto, porém, não parece existir um processo de reflexão, mas apenas a repetição daquilo que foi observado.

[...] porque às vezes até... isso que eu te digo, eu sou muito de observar. Então às vezes até olhando pra outra pessoa eu posso me dar conta e acabar fazendo igual. É o famoso empírico né, tu tá fazendo, mas não sabe porque tá fazendo, então... mas tu continua fazendo daquele jeito. (C5)

O aprender pela observação também pode ocorrer a partir da observação dos mais experientes/superiores. Os exemplos de pessoas mais experientes ou em cargos de chefia podem servir como parâmetro para os demais. A análise da fala a seguir parece indicar que, a partir da observação dos comportamentos, das atitudes e da maneira de gerenciar dos superiores, é possível estabelecer uma reflexão a respeito daquilo que pode ser seguido como exemplo e do que deve ser modificado ou melhorado, para o melhor gerenciamento de uma equipe.

[...] as chefias que eu tenho aqui no Comfort foram completamente diferentes das chefias que eu tive antes assim. Trabalhei em hotéis que não eram de rede e alguns outros hotéis também que eram de rede alguns setores, mas não era tão boa assim a gestão, mas ahhh me espelhei em algumas experiências que eu tive aqui no Comfort mesmo pra tentar mudar alguma coisa dentro da experiência que eu tive dos meus supervisores.

A importância do aprendizado através da observação também foi identificada por Antonello (2005) em um estudo realizado com participantes de programas de especialização e mestrado profissional em Administração a respeito do desenvolvimento de competências gerenciais. A autora constatou que a observação dos comportamentos dos colegas de trabalho pode ajudar no aprendizado e no desenvolvimento de competências pessoais. No caso dos recepcionistas, entretanto, é possível analisar que a observação é importante não somente para o aprendizado de atitudes, mas também de questões técnicas da função.

- Aprender com o Erro

Os entrevistados acreditam que o erro pode desencadear um processo de aprendizagem quando existe interesse de corrigir aquilo que estiver errado e buscar informações a respeito do assunto. A aprendizagem através do erro pressupõe, então, a vontade do sujeito em encontrar a maneira correta de realizar uma ação.

Eu acho que a gente aprende por acaso errando né... errando e depois tu acaba corrigindo aquilo e buscando a informação certa, ou... “futricando”, ou com a força de vontade de aprender. Eu acho que assim, acho que errando é a maneira que tu consegue aprender por acaso, se tu tem interesse né, de ir atrás e corrigir aquilo ali. Não simplesmente “ah, eu vou acobertar, deixa assim e tal”. (C2)

Este processo de aprendizagem pelo erro parece estar mais ligado à realização dos procedimentos e depende, também, da ajuda de outra pessoa na identificação daquilo que foi realizado de forma incorreta. Um dos entrevistados afirma que reconhece suas necessidades de aprendizado quando comete um erro e é alertado pelo chefe: “*Quando eu levo os puxões de orelha! Quando eu abro ali o sistema, a minha senha, e vejo aquele monte de recado ali, e eu ‘bah, tem que arrumar isso, isso e aquilo!’*”. (C4) Neste caso o *feedback* do supervisor para o recepcionista acontece, na maioria das vezes, via sistema, já que o turno deste funcionário não coincide com o horário de trabalho do supervisor de recepção.

O aprendizado que ocorre a partir dos próprios erros também foi evidenciado por Camillis (2007) em seu estudo acerca dos processos de aprendizagem de trabalhadores em funções não gerenciais. A autora, baseando-se nos conceitos apresentados por Elkjaer⁵ (2001) a respeito da Aprendizagem Experiencial, afirma que as situações cotidianas em que vivem os pesquisados podem desencadear um processo de aprendizagem que facilite a identificação e a resolução dos problemas, desenvolvendo assim novas competências e atitudes no trabalho. Tal processo parece semelhante ao que foi evidenciado neste estudo, na medida em que os recepcionistas indicam que, a partir de um erro, podem buscar novas informações e meios de desenvolver as competências necessárias para o melhor desempenho no trabalho.

- Aprender Fazendo / Aprender no dia-a-dia

Dentre os processos de aprendizagem relatados pelos entrevistados, um dos mais citados é o aprendizado que ocorre na prática, no dia-a-dia de trabalho.

⁵ ELKJAER, B. Em Busca de Uma Teoria de Aprendizagem Social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional e Organização da Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p-100-116.

Este parece ser o tipo de aprendizado mais comum e também um dos mais valorizados entre os sujeitos da pesquisa. Esta situação pode ser decorrente, em parte, da própria rotina característica da hotelaria, como demonstra um dos entrevistados ao ser questionado sobre os fatores que facilitavam a sua aprendizagem: *“Acredito que o dia-a-dia, com certeza, porque a Hotelaria é muito mutante, e nenhum dia é igual ao outro, sempre tem situações diferentes.”* (C1)

Este aprendizado que ocorre com a prática parece bastante ligado ao interesse e à vontade de aprender do sujeito, que busca as soluções para os problemas que acontecem no dia-a-dia. Quando questionado sobre como tem aprendido no cargo que ocupa, um dos entrevistados relata:

Na prática mesmo né, pegando e fazendo e botando a cara à tapa mesmo pra fazer as coisas. É assim que eu tenho aprendido porque... e tendo vontade de fazer também, não adianta tu ver um problema e “ah, não sei fazer”, não adianta, tu tem que pegar e ver “peraí, vamos tentar, eu não sei, liga pra não sei quem pra ver, tenta fazer tu mesmo”. Eu acho que é assim que se aprende, tentando fazer na prática, botando a cara à tapa. (C3)

Além da vontade de aprender, bastante citada pelos recepcionistas, a curiosidade e a busca pelo aprendizado também emergem de forma marcante quando se trata do aprendizado no dia-a-dia. Tal ênfase à busca por soluções, à curiosidade e ao aprender na prática, pode ser resultado da falta de um treinamento mais específico, especialmente na admissão dos funcionários. Tais aspectos serão aprofundados no decorrer deste trabalho, mas cabe exemplificar este fato, através da fala de um dos entrevistados.

Bom, eu aprendi muita coisa meio que na marra assim, foi muita coisa bem de enxerido mesmo, porque... o nosso grande problema é esse, tipo, poucas pessoas pra fazer bastante coisa, então, na maioria das vezes tem coisas que eu faço hoje que eu não tive treinamento nenhum. (C2)

Mais adiante, o mesmo recepcionista exemplifica uma destas situações, revelando uma interligação entre as categorias *Aprender Fazendo e Aprender com os Problemas*:

Fazer lançamentos no PDV, que é um outro sistema que a gente usa, um sistema operacional né... Pra check-in, check-out é um sistema, pra lançamentos de A&B é outro sistema. Esse operacional eu já sabia, já conhecia, esse de A&B eu nunca tinha mexido. Então eu entrei no hotel, fiquei dois dias acompanhado por uma pessoa me treinando, e no terceiro dia eu tava sozinho já trabalhando num turno, e tinha umas coisas nesse PDV que eu nunca tinha mexido, nunca tinha lançado e tinha que fazer. Ou

eu fazia ou eu não cobrava do hóspede, então fui obrigado a fazer sozinho.
(C2)

O aprendizado a partir das situações reais do dia-a-dia é considerado ainda mais efetivo do que o aprendizado teórico, sendo considerado essencial para adquirir conhecimento e desempenhar bem o trabalho.

Ah, eu acho que na faculdade a gente tem um apanhado meio de tudo assim eles te passam, mas o essencial, que é a rotina do dia-a-dia, algumas coisas práticas, tu só vai pegando com a prática mesmo. É bom tu tirar um embasamento teórico das coisas, mas prático é completamente diferente. (C1)

Conforme também foi evidenciada por Antonello (2005), a exposição a situações difíceis, sejam de forma deliberada, acidental ou por obrigação, podem até mesmo transformar um ponto fraco em ponto forte. Assim, segundo a autora e de acordo com os relatos acima, as experiências práticas podem se tornar oportunidades de aprendizagem mais globais e sistêmicas, na medida em que os funcionários são desafiados por novas situações.

- Aprender com os Problemas:

O processo de aprendizado pode também ocorrer quando o indivíduo se depara com uma situação que é considerada um problema. Isto ocorre porque, diante de uma situação nova, é necessário buscar informações, alternativas e maneiras de agir para solucionar tal impasse, conforme indicam os trechos: “[...] quando tu se deparar com o problema que tu vai ver ‘ah, isso eu tenho que fazer, isso eu tenho que melhorar, isso eu tenho que aprender mais’, mas é se deparando com o problema mesmo.” (C3) e “Quando, eu acho que quando eu encontro um problema. Por exemplo, eu tô fazendo alguma coisa e aí eu paro e não sei pra onde ir, isso pra mim é... Basicamente é assim que eu vejo.” (C5)

Embora os relatos acima não dêem um exemplo mais claro de como se daria a aprendizagem através da solução de um problema, é possível perceber que, ao se depararem com uma situação difícil, os recepcionistas percebem suas necessidades de aprendizado. Camillis (2007) e Antonello (2005) igualmente identificaram em suas pesquisas que a tentativa de solução de um problema e a busca de alternativas

diante de uma nova situação pode efetivamente gerar um processo de aprendizagem.

- Aprender Coisas dos Outros Setores:

As situações do dia-a-dia de trabalho também exigem que os recepcionistas aprendam funções que são de outros setores. Isto acontece, especialmente, com aqueles funcionários que trabalham em turnos em que os setores administrativos e de manutenção não estão no hotel.

O depoimento abaixo exemplifica alguns problemas de manutenção que ocorrem frequentemente no hotel e que precisam ser resolvidos pelos recepcionistas:

Mas tipo a gente resolve tudo que é tipo de problema, se o hóspede tá com problema na internet, a gente tem que dar um jeito de... ou alguém da cozinha ajuda, ou o rapaz dos serviços gerais vem aqui e vê, se o problema é no cabo daí o recepcionista vem, deixa alguém lá na recepção por um tempo, ou o estagiário esse que ajuda também a fazer check-in, ele fica lá, o recepcionista vem aqui, troca o cabo ou faz uma configuração no computador do hóspede, hãã... problema no ar condicionado a gente também dá uma ajuda ali, vê... Têm umas manhas já que o pessoal da manutenção nos passa porque depois desse horário não tem mais ninguém então o pessoal acaba se virando sozinho. (C2)

Neste caso, embora não exista um processo formal de aprendizagem através de ações de TD&E, o próprio setor de manutenção ensina alguns procedimentos básicos aos recepcionistas para que eles possam resolver situações emergenciais. Na seqüência, o mesmo entrevistado dá mais detalhes a respeito deste processo.

É... acaba virando uma rotina porque na realidade são sempre as mesmas, então tipo, a gente já sabe o que que é, já sabe aonde consertar, e enfrente numa boa assim, não me estresso, não é nada que altere assim meu humor por causa disso, porque isso é normal em qualquer hotel, onde eu trabalhava antes também acontecia bastante, a gente tinha mais recursos porque... O Comfort hoje é um hotel midclass, então ele é quase um hotel econômico assim, então ele tem bem menos serviços a oferecer do que o outro hotel onde eu trabalhava, então no outro hotel por ser um hotel de um nível maior ele tinha mais funcionários, então ficava mais fácil. Tinha um funcionário só pra cuidar do ar-condicionado, tinha um funcionário só pra cuidar de frigobar. Aqui não, aqui a gente é meio faz-tudo mesmo, multifuncional. (C2)

Embora o hotel disponibilize a todos os funcionários treinamentos nas mais diversas áreas operacionais, é possível perceber, de acordo com o relato acima, que

o aprendizado ocorre a partir de interação com funcionários de outros setores, e não pelas ações formais de TD&E. Assim, de acordo com Antonello (2005), tal aprendizagem pode ser considerada informal, ainda que seja planejada pelos recepcionistas. Tais relatos também confirmam a importância da aprendizagem que acontece no contexto prático-social da Hotelaria, conforme evidenciou a pesquisa de Didier e Lucena (2008).

Aprender por Experiências Traumáticas: Situações Difíceis

Ao relatarem o processo de aprendizagem, muitos dos entrevistados demonstraram as dificuldades que encontraram para desenvolver novas competências e capacidades. Quando questionados sobre como haviam aprendido um deles definiu: 'tomando paulada', outro explicou: *"Ah, fui duro, foi duro... foi um longo processo de aprendizagem, foi bastante tempo mesmo. Antes eu achava que eu ia ser um desastre, agora eu já tenho um pouco mais de confiança no que eu faço."* (C3)

Para o supervisor de recepção, as dificuldades apareceram quando foi promovido, como indicam os trechos abaixo extraídos da entrevista:

Quando eu fui promovido, na realidade, eu era o mesmo recepcionista e fui começar a chefiar os meus colegas de trabalho, então eu tive um pouco de... como é que se diz? Ah, um pouco de... do pessoal... bah, tá me faltando a palavra... Resistência, é resistência do pessoal, isso. A resistência um pouco que dificultou, a minha experiência também, como sou muito novo...

Foi bem penoso, foi difícil porque tu mudar alguma coisa que tu é acostumado a fazer ou fazer de uma forma diferente é difícil né, mas agora eu tenho muito o que mudar ainda, mas já mudei bastante. Foi um processo não tão rápido quanto eu gostaria, e bem difícil.

Tais problemas podem ser decorrentes da falta de um treinamento mais efetivo na admissão ou promoção dos funcionários, que os leva a passar por experiências difíceis para aprender a função e desenvolver as competências necessárias para o desempenho da mesma. Os depoimentos de dois recepcionistas relacionados abaixo demonstram ainda o 'choque' sofrido pela diferença entre as experiências anteriores e o trabalho atual:

[...] sabe que teve uma mudança bem, muito grande pra mim no começo porque o hotel onde eu trabalhava a gente tinha padrões, bem mais padrões que a gente tem aqui hoje. A gente era bem mais cobrado do que a gente é cobrado aqui hoje. Então no começo eu fiquei meio assustado, meio... sei lá, foi uma coisa que eu tava acostumado com o serviço mais pesado e aqui era bem mais tranquilo, sabe? (C2)

Bah, a primeira experiência foi boa... foi aquele negócio, é que a Hotelaria é um ramo bem corrido. Daí, de início eu fiquei assim "bah"... ali no outro hotel até que foi uma coisa mais devagar, mas aqui é que realmente eu vi o que é a Hotelaria e que é uma coisa bem corrida... de início foi um baque assim, mas agora... (C4)

É importante ressaltar que, especialmente o recepcionista que trabalha no turno da noite, assume grandes responsabilidades, na medida em que ele é responsável por todo o hotel.

Enfim, tipo, de madrugada não tem gerente no hotel, não tem gerente de plantão, não tem ninguém, é só aquela pessoa responsável pelo hotel todo. Ela tem que tomar uma decisão ali no momento... se precisar ela que tem que decidir. (C2)

Entretanto, conforme identificou Antonello (2005) em seu estudo, a exposição a situações difíceis de forma deliberada, acidental ou por obrigação pode fazer com que os recepcionistas percam o receio e reajam quase automaticamente diante de tais situações. O interessante é que ainda que o processo de aprendizagem revele desgaste, medo e algum tipo de sofrimento, os efeitos são considerados positivos pelos entrevistados, na medida em que se adquire confiança para atuar na função, mas somente depois que a situação já se concluiu.

5.2 HOTEL BETA

Para um melhor entendimento das categorias de análise que emergiram do trabalho de campo, é importante trazer a descrição das funções dos recepcionistas e do chefe do setor do hotel Beta. Entretanto, é necessário salientar que as informações que serão trazidas a seguir são baseadas nos relatos dos entrevistados e nas observações não-participantes realizadas no local do estudo.

As diferenças de trabalho entre os turnos, conforme indicaram Vallen e Vallen (2000), realmente são verificadas na rotina diária dos recepcionistas. Entretanto, alguns procedimentos são comuns e devem ser realizados em todas as trocas de turnos, como a contagem do caixa, a leitura de relatórios deixados pela auditoria e do livro de registros em que são deixados todos os problemas e pendências que aconteceram nos turnos anteriores e que devem ser solucionados.

No turno da manhã, a principal responsabilidade dos recepcionistas são os *check-outs* dos hóspedes, com o fechamento das contas. Além disso, eles também fazem a conferência dos documentos para reservas que serão faturadas em nome das empresas, atendem telefonemas e fazem reservas de apartamentos quando o setor responsável está ocupado.

Já o turno da tarde cuida dos *check-ins* dos hóspedes e, assim como os recepcionistas da manhã, conferem se falta alguma documentação para as diárias faturadas que deverão ser verificadas junto ao setor de reservas. Os funcionários que trabalham nesse período têm bastante contato com o hóspede, já que este é o horário em que os clientes chegam ao hotel e fazem diversas solicitações ou mesmo reclamações, quando encontram algum problema nos apartamentos.

Os recepcionistas da noite, além do atendimento ao hóspede, devem fazer toda a auditoria do que aconteceu no hotel durante o dia. A rotina diária envolve a conferência dos *check-ins*, de notas fiscais, de lançamentos e faturamento. Após o fechamento do caixa e da auditoria do turno da noite, é realizada uma pesquisa com outros hotéis da cidade para a troca de dados estatísticos como a diária e a ocupação médias. Como no período da noite não existe nenhum responsável pela manutenção, se ocorre algum problema nos apartamentos dos hóspedes são os recepcionistas que devem solucioná-lo.

No período de observação não-participante foi possível perceber que, em virtude de não haver mensageiros e manobristas no hotel durante a noite, os recepcionistas assumem também estas responsabilidades, levando as bagagens dos hóspedes até os apartamentos e buscando os carros dos clientes no estacionamento.

O hotel conta com um *Guest Relation*, que cuida especialmente dos hóspedes VIPs. A rotina deste funcionário engloba a conferência dos apartamentos, a elaboração de cartões de boas-vindas e presentes para estes clientes especiais.

As solicitações e problemas dos hóspedes VIPs são atendidas por esse funcionário, que também deve verificar se o cliente deve assinar um livro de autógrafos que existe no hotel apenas para os hóspedes mais importantes. Além disso, o *Guest Relation* cuida dos grupos que o hotel recebe e procura dar um tratamento especial aos hóspedes habituais. Eventualmente, quando está na recepção, este funcionário também realiza as rotinas de recepção, como *check-ins* e *check-outs*, embora não tenha todas as responsabilidades de um recepcionista.

A chefe do setor supervisiona o trabalho de toda a equipe de recepção e soluciona os problemas que os subordinados não podem resolver. Ela também é responsável por dar o treinamento técnico para os funcionários do setor. Por ser membro da Comissão de Desenvolvimento e Implantação (CDI), ela é uma das pessoas habilitadas para dar treinamento aos supervisores de recepção de toda a rede B. Através das observações não-participantes, pode-se perceber que a supervisora, sempre que necessário, auxilia nas rotinas operacionais da recepção.

A pesquisa revelou, através dos relatos dos entrevistados, que algumas competências ou atitudes são consideradas importantes para o desempenho da função na recepção de hotéis. Por vezes, os recepcionistas revelam quais competências acreditam ser fundamentais para atuar na recepção, outras vezes eles indicam um processo de mudança e aprendizado de uma competência ou uma atitude que desenvolveram em virtude das necessidades que o trabalho lhes apresenta, o que ratifica a afirmação de Freitas e Brandão (2006) acerca do papel da aprendizagem no desenvolvimento das competências para o trabalho. Embora este não seja o foco do presente estudo, quais competências são requeridas e/ou desenvolvidas, considerou-se relevante destacar estes aspectos, que serão trazidos a seguir, uma vez que estão relacionados ao exercício da função de recepcionista.

- **Paciência / Calma:** segundo os pesquisados, ter paciência é um requisito fundamental para trabalhar na recepção, especialmente pelo fato de lidar constantemente com pessoas, tanto os hóspedes quanto os próprios colegas de trabalho. Dentre os depoimentos dos recepcionistas, em um primeiro momento eles citam a importância de ser calmo e posteriormente relatam que tiveram que aprender a agir dessa forma para que pudessem desempenhar melhor o trabalho. Sendo a recepção um local de referência para o hóspede dentro do hotel, a solução

dos problemas sempre passa por ela. Ao referirem-se a um dom que os recepcionistas devem ter, os entrevistados deixam claro que a calma e a paciência são realmente determinantes para quem tem a responsabilidade de trabalhar direta e constantemente com o público.

- **Separar o pessoal do profissional / “Não guardar”:** outra atitude importante para o trabalho na recepção é a de não absorver para si mesmo as reclamações dos hóspedes e até mesmo dos colegas. A convivência diária com a equipe e a necessidade de conviver com pessoas bastante diferentes pode gerar alguns desconfortos. Os recepcionistas lidam diariamente com críticas dos hóspedes, entretanto, algumas reclamações referem-se a aspectos que não podem ser mudados, como a estrutura do apartamento, ou a problemas que são de responsabilidade de outros departamentos. Assim, a rotina exige um aprendizado que permita ao funcionário não tomar para si as reclamações e críticas negativas dos hóspedes, até mesmo para não comprometer a vida pessoal e a motivação .

- **Dedicação / Força de Vontade:** uma atitude bastante importante para os funcionários que trabalham na recepção é a dedicação ao trabalho. Para os pesquisados é preciso ir além do que é oferecido pela empresa, já que a iniciativa de buscar novos conhecimentos pode ajudar no desenvolvimento profissional. O que torna tal característica essencial para o desempenho da função é o fato de enfrentar situações bastante diversas e por vezes difíceis ao longo da rotina diária. Assim, é necessário força de vontade e dedicação para solucionar os problemas que aparecerem e, conforme foi descrito acima, não guardar para si as críticas e reclamações que receber.

- **Capacidade de adaptação / Saber lidar com a mudança de rotina, com a rotina de um hotel:** a rotina de trabalho por turnos é uma das dificuldades enfrentadas pelos recepcionistas quando começam a trabalhar na Hotelaria. Esta mudança exige uma adaptação e um maior conhecimento a respeito de si mesmo que, segundo os entrevistados, é determinante para o bom desempenho da função.

- **Lidar com pessoas:** grande parte da experiência que possui um recepcionista está ligada à maneira de lidar com as pessoas, e a recepção é,

inegavelmente, um dos locais mais propícios para tal aprendizado. Embora a convivência constante e diária com pessoas dos mais diversos tipos seja algo difícil, ela proporciona uma aprendizagem sobre si próprio e sobre como lidar com cada pessoa, seja ela um colega de trabalho ou um hóspede, que pode ser bastante positivo tanto para o melhor desempenho da equipe e do trabalho, quanto para futuras experiências. A frase de um dos entrevistados define bem a dificuldade de lidar com pessoas durante todo o tempo: “[...] *tem que ter, tem que ter peito mesmo pra trabalhar dentro de hotel, porque o ser humano é uma criatura muito complicada e lidar com ser humano é mais complicado ainda. Mas é muito bom, eu gosto.*” (B4)

Ainda antes de apresentar as categorias que emergiram neste estudo cabe destacar dois aspectos importantes relatados pelos entrevistados, a possibilidade de crescimento profissional e a pressão e cobrança presentes no dia-a-dia de trabalho, que serão itens importantes para a análise dos resultados encontrados.

- **Crescimento Profissional:** os pesquisados reconheceram, de forma marcante, as oportunidades de crescimento profissional como uma das principais características da rede B, que funciona como uma maneira de atração dos colaboradores interessados em desenvolver-se na carreira.

Identificada como uma rede “muito justa” em seus processos de promoção e seleção, a rede B parece incentivar o desenvolvimento de colaboradores, o que provoca nestes uma motivação maior para o aprendizado e para o bom desempenho na função. O crescimento profissional também é incentivado pela própria chefia direta dos recepcionistas, o que demonstra, de forma mais concreta, esta política da rede.

- **Pressão/Cobrança:** sendo a recepção um ponto de referência para os hóspedes, os funcionários que trabalham neste setor acabam resolvendo diversos tipos de problemas, mesmo aqueles que estão relacionados a outras áreas do hotel, como exemplifica a fala: “*Tem que correr com isso também, às vezes, de problemas técnicos que não é tu, mas tu que tem que partir atrás, porque eles cobram da gente, ou ligam aqui ou descem na recepção, cara a cara sempre com eles.*” (B2)

O contato direto com o hóspede e a necessidade de zelar pela satisfação do mesmo, gera certa pressão, que exige que os problemas sejam solucionados da

melhor forma possível e de maneira rápida. Ainda que lidar com a cobrança das outras pessoas seja algo difícil, ela traz também um aspecto positivo na medida em que provoca um aprendizado, de acordo como o relato dos entrevistados. Tal pressão pode forçar, então, o recepcionista a assumir as responsabilidades para si, e tentar resolver os problemas de forma ágil, sem delegar ou transferir a tarefa para outra pessoa.

Cabe comentar ainda uma iniciativa do hotel em disponibilizar aos funcionários, uma vez por semana, o serviço de um *personal trainer*. Este profissional, nos horários de intervalo de trabalho, faz massagem e conversa com os recepcionistas e outros colaboradores, numa tentativa de aliviar a tensão. Esta ação também é percebida pelos entrevistados como uma forma de valorização e de preocupação da empresa com seus funcionários, além de uma diferenciação em relação às outras empresas.

A partir da análise das observações e dos conteúdos das entrevistas realizadas junto aos sujeitos pesquisados no Hotel Beta foi possível identificar as categorias de análise sistematizadas no Quadro 3 que serão comentadas na seqüência.

MACRO-CATEGORIAS DE ANÁLISE	MICRO-CATEGORIAS DE ANÁLISE
A - Fatores Que Facilitam a Aprendizagem: Tratam-se dos aspectos que permitem colocar em prática aquilo que foi aprendido no TD&E	1. Ambiente de trabalho 2. Iniciativa e Motivação para o Aprendizado 3. Interação com os Colegas 4. Suporte Gerencial
B - Fatores Que Dificultam a Aprendizagem: Tratam-se dos aspectos que dificultam colocar em prática aquilo que foi aprendido no TD&E	1. Sobrecarga de trabalho 2. Rotina / Cansaço 3. Problemas com a Equipe e Interação
C - Formas de Aprendizagem:	C1 -FORMAIS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento Inicial (OI – Orientação e Integração) ▪ Treinamento Técnico ▪ Treinamento Comportamental ▪ Objetivos do TD&E <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfrentar as situações do dia-a-dia ▪ Trocar idéias ▪ Atualização ▪ Aprender o “jeito” da rede ▪ Seguir o padrão ▪ Desenvolvimento profissional ▪ Comunicação empresa-funcionário C2 - INFORMAIS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender fazendo/Aprende no dia-a-dia ▪ Aprender com os problemas ▪ Aprender com a interação (com os colegas e com os hóspedes) ▪ Aprender com os mais experientes ▪ Aprender com o erro ▪ Aprender coisas dos outros setores

Quadro 5 – As Macro e Micro-Categorias de Análise do Hotel Beta

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados

A - FATORES QUE FACILITAM A APRENDIZAGEM

Nesta macro-categoria de análise serão apresentados os fatores que permitem que os colaboradores coloquem em prática aquilo que foi aprendido nos processos de TD&E. São essencialmente aspectos que exercem influências distais e proximais, além de que proporcionam boas condições ambientais e influenciam a motivação para o desempenho competente dos indivíduos pesquisados, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

- Ambiente de Trabalho:

Todos os entrevistados mencionaram o ambiente de trabalho como um fator positivo, o que pode facilitar o processo de aprendizagem. Dentre os aspectos mais valorizados pelos recepcionistas no ambiente, estão o bom relacionamento com os colegas e hóspedes, além da percepção do comprometimento da empresa com o funcionário.

Mesmo que a recepção tenha que lidar diariamente com as reclamações dos clientes e tenha a responsabilidade de solucionar diversos problemas ao longo de um dia de trabalho, o bom relacionamento com os hóspedes parece funcionar como uma maneira de amenizar um ambiente que poderia chegar a ser tenso.

Bem agradável, a gente se diverte bastante, a gente ri bastante, a gente fica amigo de vários hóspedes, então o pessoal desce e conversa com a gente, eles pedem indicação, eles... então, mesmo quando tem algum problema em algum check-in, em seguida já tem uma outra pessoa que já vem falar de outras coisas e então é bem agradável. (B1)

Além da interação com os hóspedes, outro aspecto bastante importante é o relacionamento com toda a equipe de trabalho. Ainda que o ambiente seja agitado, a colaboração entre os funcionários do mesmo turno, e entre turnos, é essencial para o bom funcionamento da recepção e para a solução dos problemas enfrentados no dia-a-dia. Assim, a interação com os colegas parece tornar o ambiente bastante favorável e descontraído, o que pode agir como fator motivacional, conforme evidencia o depoimento abaixo:

Muito descontraído (risos) É, porque o pessoal, a gente trabalha só meninas né, eu e tem mais as duas recepcionistas da tarde, mais a minha chefe e mais Mirela que é a Guest Relation, e os mensageiros, a gente passa o tempo todo brincando, a gente brinca com os hóspedes, torna o ambiente bem agradável. Todo mundo se dá super bem e tal, é bem tranqüilo. (B3)

Entretanto é necessário considerar um aspecto salientado pela supervisora de recepção: a diferença entre turnos. Segundo ela, a equipe da manhã é mais 'pesada' do que a equipe da tarde. Tal diferença entre os turnos também é percebida por um dos recepcionistas que já foi turnante, quando ele afirma: "*Se tu tá trabalhando com o pessoal da manhã, tu vai seguir um foco, se tu tá trabalhando com o pessoal da tarde tu pega um foco de atendimento.*" Isso pode ser justificado,

além das diferenças pessoais de cada um, pelo fato de que o turno da manhã tem mais responsabilidades em relação a conferências de caixas e faturas, o que não acontece no período da tarde.

Outro aspecto importante a ser considerado é a percepção dos entrevistados a respeito do comprometimento da rede com seus funcionários. A maneira como a empresa se posiciona diante dos colaboradores parece essencial, como é possível analisar abaixo:

[...]A dinâmica de equipe, que é sempre tu... não é fazer, só dar receita pro hotel, eles querem ver tu crescer também, e é isso que é bom aqui. O trabalho, o jeito que tu é administrado, vamos dizer, por outras pessoas, e... não é aquela coisa todo mundo manda em todo mundo, não, é a gente pede, a gente não se manda um no outro. Tem uma colaboração, somos amigos aqui dentro, é muito bom. (B4)

Durante a realização da pesquisa, um ponto bastante mencionado por alguns dos entrevistados, e que parece determinante para a percepção do bom ambiente de trabalho, se refere às oportunidades de crescimento profissional que a rede oferece aos colaboradores. Segundo eles, a rede B trabalha de forma justa em seus processos seletivos, e procura valorizar os colaboradores que já trabalham na empresa. De fato, de acordo com o coordenador de Recursos Humanos, a priorização do recrutamento interno é uma das políticas da rede, como forma de incentivar os funcionários.

Agradável, tranquilo... e propício a quem quer trabalhar e se desenvolver na Hotelaria. Uma das principais características que me trouxeram pra cá e... pedi pra sair da rede [outra rede], justamente por essa característica da [rede] B, que aparece a oportunidade, vai! Sabe? Eles têm interesse "Não cara, vai! Faz o teste!" vai concorrer com as outras... com mais alguém, se houver interesse, e aí é justo, o que não acontece em muitas outras redes. Mas aqui é muito bom... (B6)

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), a valorização das contribuições dos funcionários exerce uma influência distal e pode contribuir para o bom desempenho individual. É o que parece ocorrer neste caso, em que os colaboradores sentem-se incentivados pelas políticas da rede a desempenharem seu trabalho da melhor forma possível. Entretanto, também é possível considerar a existência de influência proximal, já que o bom relacionamento com os colegas e pares contribui para o bom

ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para o processo de aprendizagem dos recepcionistas.

Assim, de maneira geral, identifica-se que as condições ambientais aparecem como oportunidades de desenvolvimento para os funcionários, além de influenciar na motivação dos mesmos, o que facilita o desempenho competente de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

- Iniciativa e Motivação para o Aprendizado

A motivação para o aprendizado e a busca pelo conhecimento são aspectos bastante significativos quando se trata de processos de aprendizagem. Embora tal interesse em aprender seja importante em qualquer situação, fica mais evidente que ele é determinante quando se tratam de processos informais de aprendizagem.

A própria rotina de um hotel e a diversidade de pessoas que circulam por ele faz com que os recepcionistas percebam que precisam estar em constante evolução.

Quando tu precisa se esforçar mais, tem que estar sempre indo mais além... a informática vai evoluindo, o sistema vai mudando, novas línguas... tá vindo gente de tudo que é lugar agora, teve congresso de enologia, veio gente de tudo que é canto do mundo. (B2)

Neste sentido, a curiosidade é um elemento positivo, que faz com que os entrevistados busquem o aprendizado continuamente. Embora esta atitude pró-ativa possa fazer com que os recepcionistas estejam mais suscetíveis ao erro, ela é muito valorizada, já que os erros também desencadeiam um processo de aprendizagem, como será analisado posteriormente nesse trabalho. Além disso, os entrevistados entendem que esta vontade de aprender, de buscar novas soluções, é recompensada quando os hóspedes reconhecem os esforços realizados.

Ah, eu acho que o mais importante é tu querer fazer, tu botar a cara ali e tu ver "ah, é isso que eu quero fazer mesmo", e a partir desse momento tu perceber que depende de ti só. Não é um colega teu que tem que parar do teu lado, tu tem que ir atrás. Não sei se é porque... eu aprendi aqui assim, e eu também sou muito metida, sabe? Eu fico fuçando em tudo ali, até aprender, azar! E eu acho que às vezes falta isso, sabe? A pessoa fica meio acomodada, meio com receio também e... eu sei que aqui eu não tenho isso, eu meto a cara e azar! [...] Mas errar todo mundo erra, né. Pode tu não errar, mas fica muito mais difícil de tu aprender, então tem que ir atrás, tem que ir atrás, essa é a melhor atitude: ir atrás. (B3)

A motivação para o aprendizado também é importante quando se trata de desenvolvimento profissional. Neste sentido, os recepcionistas entendem que, embora a rede proporcione oportunidades de crescimento, é essencial que eles estejam preparados para assumí-las. Assim, a participação nas ações de TD&E oferecidas pelo hotel e as iniciativas próprias em busca de aprendizado são essenciais para aproveitar as chances que aparecem.

É passos da evolução de promoção, tipo tu tá na recepção fazendo uma função e tu quer sair dali, não adianta tu esperar... tudo bem, vão se criar vagas, vão se criar oportunidades, mas se tu partir do zero contra outras pessoas, tuas chances diminuem bastante, então... é ter interesse, quem tem interesse vai e cresce, não adianta. (B6)

Tal percepção de que o 'querer' é determinante no processo de aprendizagem e evolução, faz com que os entrevistados não reconheçam o aprendizado acidental.

[...] sempre que eu aprendi eu corri atrás né, não é por acaso, acidentalmente eu acho que não. Eu sempre, desde que eu era mensageiro, depois fui trabalhar em eventos, eu sempre corri atrás, procurei aprender e... fiz cursos de eventos, fui em outros hotéis também conhecer as salas de eventos, trocar idéias com outros coordenadores de outras redes também. Então tudo... nada é por acaso, se tu quer alguma coisa tem que correr atrás, tem que se dedicar pra fazer bem feito, não adianta tu também ter a oportunidade e não conseguir se manter. (B7)

Ao reconhecer que a busca pelo aprendizado é uma atitude importante para quem deseja ascender profissionalmente, a supervisora de recepção procura incentivar aquelas pessoas que demonstram interesse em evoluir, ensinando-lhes coisas novas sempre que possível.

Novamente, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), é possível perceber influências distais e proximais ao desempenho individual, na medida em que tanto a empresa quanto a chefia direta da recepção incentivam e valorizam as atitudes pró-ativas dos colaboradores em busca de conhecimento. Além disso, identifica-se que os funcionários estão motivados para a aprendizagem e possuem metas e aspirações de crescimento dentro da empresa, o que pode levar ao desempenho competente, juntamente com as condições ambientais que já foram salientadas anteriormente, e ao desenvolvimento dos CHAs que serão tratados no decorrer do trabalho.

- Interação com os Colegas:

O trabalho em equipe é essencial para o bom funcionamento do hotel como um todo. Neste sentido, a interação precisa acontecer com os colegas do mesmo setor e entre os diferentes turnos da recepção, mas também com os funcionários dos outros setores do hotel. As falas abaixo exemplificam esta situação, demonstrando a importância do trabalho em sincronia e da ajuda dos colegas para que a satisfação do hóspede possa ser alcançada:

A gente tem que trabalhar muito em equipe aqui porque são vários setores e a gente depende de todos. Não adianta ter um bom check-in e a pessoa entrar no apartamento e ele não tá arrumado, por exemplo, tem alguma sujeira, algum pó, alguma coisa assim. A gente depende muito da equipe da governança, ou também a gente depende da lavanderia pra tudo... então, a gente vai se comunicando e vai pedindo. Se por acaso chegou lá e o ar-condicionado não tá funcionando a gente já contata direto com a manutenção pra eles subirem imediatamente lá pra resolverem. Se der algum problema na reserva que daí é do setor administrativo, a gente já tem que acionar eles e já tentar resolver aqui, pra causar o menor impacto possível na pessoa. Então a gente vai acionando pra resolver, a gente vai chamando todo mundo que a gente pode (risos), é tudo junto, na verdade a gente é um conjunto, tudo tem que estar funcionando junto, se um departamento tá fraco, reflete em todo o resto. (B1)

Ah, é uma equipe, né, todo mundo depende, no caso, cada turno depende um pouco do outro, né. Então se o turno da manhã não, não fatura, estoura na noite com a gente, né. A gente tá sempre procurando trocar informações, procurando auxiliar e, no caso, auxiliar uns aos outros. Mas com certeza... um turno sozinho não se faz, não adianta nada um turno fazer tudo e o outro não fazer nada. (B7)

Os exemplos acima também trazem outra dimensão fundamental para que o trabalho em equipe e entre equipes possa acontecer: a comunicação. A troca de informações precisa acontecer para que todos estejam cientes do que está acontecendo no hotel e dos problemas que precisam ser resolvidos.

A interação com os colegas serve também como motivação para o trabalho, como é possível perceber na fala de um dos entrevistados: *“Sempre tem alguma coisa, um sempre tem alguma coisa pra incentivar, motivar, até nas horas mais difíceis assim, sempre tem um pra te dar um apoio”* (B2). Assim, o apoio mútuo e o respeito às diferenças parece funcionar como um grande facilitador do processo de aprendizagem na recepção.

Eu acho que o principal é os colegas, acho que equipe é a melhor coisa porque tu precisa deles e eles também precisam de ti, então... todo mundo é diferente, então tu tem facilidade pra um tipo de situação, tem outra pessoa que tem outro tipo, então a gente vai se apoiando, a gente vai se ajudando. Daí eu acho que é isso que facilita a passar pelas coisas, a respirar fundo... às vezes chega num horário que tu tá até super-cansada, não consegue nem entender direito o que a pessoa pediu, aí outra pessoa já vem ajudar, então eu me apóio muito nos colegas... e também sempre ajudo quando eles precisam. (B1)

Nas observações não-participantes, o bom ambiente de trabalho, evidenciado especialmente pelo bom relacionamento entre a equipe, pôde ser confirmado. No momento da troca de turnos, por exemplo, é visível que a interação entre eles pode agir de forma positiva para o desenvolvimento do trabalho.

Da mesma maneira que na micro-categoria anterior, o suporte dos pares e colegas funciona como uma influência proximal ao desenvolvimento do trabalho de cada recepcionista. Tal influência pode ainda causar impacto nas motivações para o aprendizado e o desempenho competente. (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Suporte Gerencial:

O suporte gerencial, especialmente da chefia direta da recepção, apareceu como um dos fatores que facilitam o processo de aprendizagem e de transferência do conhecimento para o trabalho. Os sujeitos pesquisados salientaram que a troca de chefia, relativamente recente, trouxe mudanças em relação ao modo como se desenvolve o trabalho.

Com a troca de supervisão e também da gerência do hotel, alguns procedimentos e normas que antes não recebiam o devido cuidado por serem considerados de pouca relevância, agora são valorizados e vêm trazendo resultados positivos.

Olha, eu acho que eu ganhei mais trabalho (risos). Depois que trocou a supervisão, depois que trocou a gerência do hotel, a gente tá ganhando mais coisas pra fazer, coisas assim que eram pequenas, que a gente não prestava muito, agora a gente tá tendo mais o foco e tá trabalhando mais nisso. É por isso que a gente não tá tendo tanta reclamação, focar mais em pequenas coisas que a gente achava que não era muito, mas pro hóspede é. (B4)

Ainda que os recepcionistas tenham recebido mais tarefas, isso se mostra favorável, na medida em que os problemas estão sendo solucionados e a satisfação dos hóspedes tem aumentado.

A mudança de chefia se mostrou importante também na maneira como se desenvolve o trabalho. O suporte da supervisão, que anteriormente não era tão efetivo, parece colaborar no sentido de orientar os recepcionistas em suas ações, de maneira que se cometam menos erros e se evite o retrabalho.

Acho que a troca de chefia ajudou nesse processo, porque foi logo em seguida que eu entrei eles trocaram, daí veio a Sabrina com outra visão e outra forma de trabalhar, e aí ela nos mostrou um lado mais fácil de fazer as coisas e de acertar mais também, que era o que a gente tava precisando. (B3)

A importância desta troca de chefia está no melhor suporte que ela proporciona aos subordinados, exercendo uma influência proximal ao desempenho individual, e permitindo que os funcionários se sintam mais seguros ao desenvolverem seu trabalho e aplicarem os CHAs adquiridos nos treinamentos. (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

É possível perceber, analisando-se a entrevista da supervisora de recepção, algumas questões que permitem a ela perceber a importância da interação com toda a sua equipe. Segundo ela, é essencial saber ouvir os funcionários e entender suas necessidades para poder encontrar os meios de melhorar o trabalho destes. Também neste sentido, torna-se importante tomar cuidado com as atitudes que se tem e sempre ser coerente entre aquilo que se fala e o que se faz, pois os subordinados costumam tomar o chefe como exemplo.

A supervisora de recepção ainda indica que o suporte dado pela rede B através de eventos e convenções da rede e do estímulo à criatividade facilitaram o seu aprendizado dentro da empresa. Isto evidencia que o suporte está presente de uma forma geral dentro da organização, exercendo influência distal ao desempenho individual, conforme proposto por Abbad, Freitas e Pilati (2006), através das práticas de gestão da rede.

B - FATORES QUE DIFICULTAM A APRENDIZAGEM

Nesta categoria serão analisados aqueles aspectos que, de alguma forma, dificultam colocar em prática o que foi aprendido em TD&E. Eles estão relacionados às perspectivas de análise de contexto, especialmente fatores que exercem influências distais e proximais e que agem como uma forma de restrição ao desempenho individual (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Sobrecarga de Trabalho

A rotina diária de trabalho dos recepcionistas, que possuem diversas responsabilidades, aliada à rotina intensa de um hotel, podem dificultar o aprendizado e especialmente a transferência daquilo que foi aprendido no treinamento para o local de trabalho. Assim, mesmo procedimentos importantes podem deixar de ser feitos ou não ser cumpridos da maneira correta, podendo influenciar a opinião do hóspede a respeito do atendimento.

[...] porque às vezes o procedimento, ah... ele vai ajudar pra dali a dez anos porque é algum documento, alguma coisa assim, mas às vezes ele tá te atrapalhando ali na hora porque tá com a recepção cheia, tá chegando os hóspedes e tem que cuidar, tem que... o telefone tocando, tem o horário que o administrativo sai e a gente que vai atender reservas, a gente que vai fazer... e daí ainda tem que parar e fazer um monte de outros procedimentos que na hora tu não tá conseguindo. E têm alguns também que é mais difícil porque é ser humano né, não é fácil tu... não é fácil tu mudar ou executar certas coisas... Embora, coisas que a gente vê mesmo que tem que ser feito mas que às vezes a gente não consegue, porque é muita coisa ao mesmo tempo. Não tem como, não tem como tu dar atenção pra duas, três pessoas no balcão, mais dois telefones tocando juntos, mais tua colega que tá te pedindo ajuda, e acontece, isso acontece assim, é meio normal... alguém pode sair achando que não foi tão bem atendido, mas na verdade é porque tu não... [...] É, daí tu tem um procedimento que exige que tu tenha que fazer tudo ali daquele jeito e tal, mas a tua realidade são cinco coisas diferentes ao mesmo tempo e tu não consegue dar conta. Mas tu sempre tenta sair... tenta ter jogo de cintura né, mas às vezes é difícil. (B1)

Em sua entrevista, a supervisora de recepção também salientou que a rotina intensa do hotel pode dificultar o aprendizado na medida em que não há muito tempo para refletir a respeito dos problemas que acontecem e assim poder encontrar novas soluções.

Tal dificuldade poderia ser identificada como uma influência distal ao desempenho individual, segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), em relação à

configuração que o hotel decidiu ser a ideal para a equipe de recepção. Entretanto, analisando-se o contexto, e considerando-se que a rotina de um hotel é sempre bastante intensa, é possível considerar que esta dificuldade seja própria da Hotelaria, já que a equipe de recepção não trabalha em número reduzido.

- Cansaço / Rotina:

Para os pesquisados, a rotina que envolve não somente o hotel, mas também todas as outras atividades que possuem fora do trabalho, como faculdade ou outros cursos, pode causar cansaço e dificultar o aprendizado, já que existe maior dificuldade de prestar atenção no que se está fazendo.

E... só que eu sou muito cansada né, então eu chego em casa e durmo. Aí tu quer estudar, bah chega aqui às vezes com a cara inchada de manhã, “Ai cara, não agüento mais!”, agora mesmo eu falei “Ai, esse hotel... não quero mais trabalhar aqui!”, sabe? Mas é aquelas coisas passageiras, tu tá cansada naquele momento ali, tu te estressou, tu tá cansada, tu não conseguiu dormir direito, é... dor de noite mal dormida, que nem tem um hóspede que fala aqui. Ah... então tu acha que o nada mais presta, né, então às vezes eu não prestei atenção em alguma coisa ou outra, a minha chefe uma vez me chamou a atenção que eu alterei todo um grupo gurial! Era tipo, uns quinze, vinte apartamentos, eu alterei tudinho e não disse nada pra ninguém. Ela queria o meu pescoço no outro dia né! “Júlia, o que tu fez?”, aí eu digo “Ai Sabrina, mas sei lá...” Começa a escrever no livro de anotação, agora qualquer alteração, se eu vou mudar, botar um ‘i’, ou vou trocar um cara de apartamento, ou vou botar um ‘a’ a mais no nome dele, eu boto e escrevo pra todo mundo ficar sabendo né, que é coisa que tu aprende. Então na hora, quando ela me falou “Ah, escreve todas as alterações”, eu olhei “Ah, tá, mas vão ver aqui, a reserva não veio ainda mas...”, eu não sabia que os papéis já estavam todos aqui, que todo mundo já tinha visto, só eu que não tinha visto, e alterei. Mas eu acho que foi mesmo assim mais preguiça, mesmo. Não falta de vontade, preguiça mesmo, sono, de dormir assim, de chegar e dormir. (...) O cansaço, é... é que eu não tô acostumada com uma escala assim, pega trabalhinho só de segunda à sexta, estagiozinho, não sei o que... aí de um dia pro outro tu trabalhando oito horas, 6 por 1... (B4)

Sob este aspecto, pode-se considerar a existência de restrição ao desempenho individual em virtude da rotina e do cansaço, de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006). No exemplo específico citado acima, também é possível perceber que a partir de um erro e da reprimenda da chefe de setor, houve um aprendizado e um fator conseqüente, que alterou a maneira de agir diante de uma situação.

- Problemas com a Equipe e Interação:

Embora o trabalho em equipe dentro do hotel e dentro do setor de recepção seja fundamental, alguns conflitos ou problemas de relacionamento podem dificultar o processo de aprendizagem e mesmo afetar o serviço prestado ao hóspede.

Ainda que a interação tenha sido citada como um dos fatores que mais facilitam o aprendizado, é possível perceber que a falta dela pode gerar dificuldades de relacionamento entre os funcionários e prejudicar o trabalho em equipe.

Nós temos um pequeno problema de departamento, entre turnos... entre departamentos também, mas entre turnos aqui na recepção. Tem às vezes algumas picuinhas assim, e eu acho que isso atrapalha, porque nós sendo uma equipe todo mundo tem que trabalhar junto, não adianta um querer ficar pegando no pé do outro porque fez isso e aquilo, ou se fez aquilo errado. Todo mundo tem que se unir pras coisas darem certo, e eu acho que isso ainda falta aqui um pouco, de algumas pessoas. (B3)

Na verdade é... tem algumas pessoas que a gente se dá melhor assim ou se dá menos... e daí eu acho que com quem tu se dá melhor tu consegue ter uma relação melhor de trabalho também, não só pessoal, mas de trabalho também. E aí nesse sentido eu acho que influencia sim. Não que vá deixar de fazer alguma coisa porque não gosta da pessoa, mas influencia. (B3)

Para a chefe de recepção, a interação entre os colegas pode influenciar mais de maneira de negativa do que positiva. Segundo ela, as amizades e a empatia que alguns recepcionistas possuem entre si acabam por formar grupos distintos, o que pode comprometer o desenvolvimento do trabalho.

A falta de sincronia entre os diferentes setores e a falta de trabalho em equipe podem prejudicar o bom atendimento ao hóspede, que é um dos principais objetivos do hotel. Em um dos momentos de observação, ocorreu uma situação que exemplifica este fato e que é relatado por um dos recepcionistas:

Porque eu sou muito braba, sabe? Ainda mais quando, em questão de trabalho, por exemplo, o que aconteceu ali agora, sabe? A pessoa foi fazer o check-in e não tinha nenhum apartamento limpo. Todos os apartamentos foram liberados até as 10 horas da manhã de hoje. Então por que não estão limpos as 4 horas da tarde? E aí o meu jeito de cobrar é diferente dos meus colegas, sabe? Mas eu não consigo ser diferente, então eu acho que eles também não gostam assim (risos), mas a gente vai levando (risos) [...] E mesmo porque a tua prioridade é o hóspede. Como é que tu vai chegar pro hóspede e dizer assim "ah senhor, é 4 horas da tarde e o seu apartamento não tá limpo ainda, pode sentar ali e esperar?" [...] Depois do meio-dia o apartamento tem que estar ali pra ele. É a visão que eu tenho

pelo menos, então eu acho que todo mundo tinha que ter isso também.
(B3)

Ao mesmo tempo em que a interação entre os colegas de trabalho é uma forma de influência proximal ao desempenho individual, a falta de interação ou os problemas de relacionamento determinam também uma lacuna no suporte ao desempenho dado pelos pares e colegas (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Cabe ressaltar que, no contexto da Hotelaria, onde o trabalho em equipe é requisito fundamental para a consecução dos objetivos de satisfação dos hóspedes, esse é um aspecto importante a ser considerado.

C - FORMAS DE APRENDIZAGEM

Esta categoria irá apresentar os tipos de aprendizagem reveladas na pesquisa de campo: a aprendizagem formal que se dá através das ações de TD&E disponibilizadas pela rede e a aprendizagem informal, que acontece no próprio ambiente de trabalho. A partir dos relatos, também se evidenciaram os principais objetivos das ações de TD&E percebidos pelos pesquisados.

C1 - FORMAIS:

Nesta categoria emergiu as percepções dos entrevistados referentes as ações de TD&E oferecidas pela rede. Os resultados apresentados referem-se à efetividade dos treinamentos para o desenvolvimento dos CHAs necessários para o desempenho competente (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Também serão trazidos aspectos referentes aos métodos de treinamento utilizados e aos objetivos de TD&E percebidos pelos recepcionistas.

- Treinamento Inicial:

Todo colaborador que é contratado pelo hotel recebe um treinamento inicial denominado *Orientação e Integração* (OI) onde a rede B é apresentada. Os funcionários recebem informações sobre as normas da rede, bem como sobre regras de postura, comportamento e apresentação.

Ao apresentar a rede e todos os setores do próprio hotel, esse treinamento permite, além da integração, que os novos colaboradores percebam a importância que sua função terá para o todo da operação.

No momento que eu cheguei aqui, no meu segundo dia de trabalho eu passei por um treinamento pra conhecer toda a empresa, tinha vários setores junto comigo. Então, eles tentam no máximo integrar, no caso setor de vendas, setor financeiro, recepção, governança, porque no fim a gente é um todo, né, se um não trabalha muito bem o resto cai também, então tá todo mundo junto. (B5)

Percebe-se que o OI, à medida que integra pessoas dos mais diferentes setores, funciona como uma maneira de facilitar o início do trabalho do funcionário e deixá-lo mais tranquilo para desempenhar a nova função. A interação entre os colaboradores que já estão na empresa e aqueles que estão entrando é bastante valorizada e esta troca de experiências parece funcionar como um fator motivador para ambas as partes.

Eu acredito que pra mim foi o OI, porque foi o meu primeiro treinamento e foi, não sei, foi mais voltado pra uma coisa de integração, de envolver pessoas, e eu sou muito de... mais contato com pessoas e mais tipo humanas. Então foi divertido, foi engraçado, foi bom porque eu tava muito tensa no momento que eu cheguei aqui na empresa e aquilo me relaxou e me deixou muito tranquila. (B5)

É... esse OI de orientação e integração ele é, agora a gente tem até uma reciclagem, a cada seis meses que tu tá na empresa tu faz, participa com as pessoas que tão entrando, daí tu dá o teu ponto de vista pra quem tá entrando, tu se identifica, é uma troca de experiências. (B3)

Embora novas situações, como é o caso de um novo trabalho, possam trazer insegurança e nervosismo, o treinamento de *Orientação e Integração* parece amenizar estes sentimentos e facilitar o início desta nova experiência. Este tipo de treinamento está mais ligado à questões que possam motivar os colaboradores e favorecer seu bom desempenho do que propriamente à aquisição de novas competências (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006)

- Treinamento Técnico:

Todos os recepcionistas, ao ingressarem na empresa, passam por um treinamento técnico a respeito da função. Inicialmente, o conteúdo é exposto teoricamente e, em seguida, o funcionário é treinado na prática. Esta ação de TD&E é bastante importante tanto para aqueles colaboradores sem experiência anterior na Hotelaria, que devem aprender a nova função, quanto para aqueles que já tem alguma experiência na área, mas que precisam adaptar seus conhecimentos aos procedimentos e ao modo de trabalho da rede.

O treinamento técnico inicial permite aos recepcionistas aprender todas as técnicas do setor, fazendo com que se sintam mais seguros, como coloca um dos entrevistados: “[...] os treinamentos, tanto em reservas quanto aqui, as técnicas de cada departamento pra.... tu não chegar assim, dando a cara à tapa.” (B3)

Toda a parte teórica do treinamento serve para que os funcionários estejam cientes de todos os procedimentos que devem ser realizados e de que forma eles devem ser feitos. Isto parece amenizar o impacto do início do trabalho, como é possível perceber no trecho abaixo:

Ah, passei por procedimentos de auditoria, os relatórios como devem ser efetuados, como se faz a conferência dos relatórios, que tipo de conferência tem que fazer pra poder fazer esses relatórios, porque a gente faz os relatórios aqui à noite que vai pra gerente geral... Então, eu não cheguei aqui na noite assim no escuro né, cheguei já com a parte teórica, só a parte prática eu tive que aprender. (B7)

Estes treinamentos também são facilmente aplicáveis, já que englobam ações que devem ser executadas no dia-a-dia dos recepcionistas e podem fazer bastante diferença no atendimento ao hóspede e no desempenho da função em geral. Eles priorizam, essencialmente, a aquisição ou o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias para o exercício da atividade e para o desempenho competente de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

No caso, como o treinamento de reservas, eu tive o treinamento e o primeiro telefone que eu atendi de reserva eu apliquei o que eu tinha aprendido. E foi assim, eu olhei assim “Olha, nossa, tão simples!”. Antes tu não entende, tu não sabe o contexto, tu não sabe o que perguntar, e daí depois que eu passei pelo curso a primeira vez que eu atendi assim eu fiz, e tu nota diferença. (B5)

Os depoimentos demonstram que estas ações de TD&E parecem atingir o impacto do treinamento no trabalho, proposto por Abbad (1999), com o apoio de diversas variáveis que facilitam tal aprendizado e transferência.

Os treinamentos técnicos utilizam dois métodos adequados para funcionários em cargos não-gerenciais, conforme Bohlander, Sherman e Snell (2003): inicialmente, a instrução em sala de aula, onde os funcionários aprendem os conceitos, e, após, o treinamento no local de trabalho, onde é possível aplicar o que foi aprendido.

Para a supervisora de recepção que ministra estes treinamentos técnicos para a equipe, essas fases são bastante importantes. Segundo ela, é necessário que exista uma explicação teórica a respeito do assunto, seguida de exemplos práticos, mostrando como se faz. Após, os funcionários precisam tentar fazer sozinhos, para confirmar o que aprenderam e, por fim, é preciso analisar o que ainda está sendo feito errado para que se possa corrigir. Assim, a presença do chefe junto ao funcionário é essencial para a efetividade do treinamento.

- Treinamento Comportamental:

Os treinamentos comportamentais foram implantados recentemente na rede, no início de 2008, e seguem uma programação anual definida pelo corporativo. Eles se referem, prioritariamente, às atitudes que os funcionários devem ter dentro do hotel e que podem facilitar o desenvolvimento do trabalho e influenciam o desempenho competente de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

As opiniões a respeito deste tipo de ação de TD&E, entretanto, divergem entre os pesquisados. Enquanto alguns foram considerados importantes para o bom funcionamento do trabalho em equipe, outros são vistos como desnecessários.

Um dos treinamentos bastante citado pelos sujeitos foi o de comunicação, que atingiu toda a equipe de recepção. Além do assunto abordado ser de externa importância para o desempenho da função, outro aspecto que levou à satisfação foi o método utilizado: a dinâmica de grupo, enfatizada por Biscaro (1999) como uma das técnicas de aprendizado através do desenvolvimento psicológico.

Teve uma dinâmica pra gente montar uma vaca. E aí ela disse assim... nos dividiu em grupos né? Tá, e cada grupo faz tal parte da vaca. Só que a gente não podia se comunicar um com o outro, não podia dizer “ah, a gente vai fazer grande, vai fazer pequena, vai fazer assim, vai fazer assado”, não podia, era só “tu faz a tua parte e depois nós vamos colar lá”. E aí ficou uma vaca muito esquisita (risos). Depois ela disse pra nós “tá, agora vocês se reúnam e façam”, daí saiu uma vaca bonitinha. Mas foi bom porque participou todo mundo aqui da recepção basicamente, teve mais uns de outros departamentos, mas eles conseguiram reunir todos nós, o que é difícil também né, porque aqui gente que trabalha de madrugada, trabalha de manhã, trabalha de tarde, e aqui é 24 horas, não pára nunca. Então acho que foi um dos melhores treinamentos que a gente teve foi esse. (B3)

Enquanto os treinamentos técnicos não são questionados quanto a sua efetividade, os comportamentais geram algumas divergências. A própria chefe de setor acredita que nem sempre eles satisfazem as necessidades dos funcionários. Abaixo segue o relato de um recepcionista que pode exemplificar esta situação:

É, esses de vendas, depois teve de Ética e Postura que... é que eu sou meio crítica assim com muitas coisas, eu aprendi a ser muito crítica na faculdade e... aí tem muitos que eu acho que não dá certo, sabe? Às vezes tu ficar lá botando slidezinho pra todo mundo ver... e esse treinamento de ética e postura que teve que pra mim era uma questão de bom senso, sabe? Que não precisava, era como se tu tivesse ensinando uma criança que tem que sentar com as perninhas bonitinhas, que não pode deitar onde todo mundo quer sentar. (B3)

Nota-se que, dentre os fatores que levam à insatisfação com o treinamento, estão a relevância do tema para o trabalho e o método utilizado. Neste caso, o aprendizado por conceitos através de explanação oral com apoio audiovisual, relacionado por Biscaro (1999), não foi efetivo para o aprendizado dos pesquisados.

- OBJETIVOS DE TD&E PERCEBIDOS PELOS PESQUISADOS:

Esta subcategoria traz a análise dos objetivos do TD&E de acordo com a percepção dos entrevistados. Eles estão, geralmente, relacionados ao desenvolvimento de competências e a motivação para a aprendizagem que, segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), sustentam o desempenho competente.

- Enfrentar as Situações do Dia-a-Dia:

De maneira geral, os entrevistados acreditam que as ações de TD&E, especialmente às que se referem a aspectos técnicos, satisfazem as suas necessidades para o bom desenvolvimento do trabalho. Ainda que a Hotelaria trabalhe com situações imprevistas, a maioria dos treinamentos consegue dar o suporte necessário para resolver os problemas do dia-a-dia da recepção.

[...] não adianta, tudo que tu aprende num treinamento é o que vai acontecer contigo, pode ser hoje, pode ser amanhã, pode ser daqui a trinta dias, tu vai te lembrar. Então sempre... é aquela coisa, presta atenção no que tu tá fazendo, presta atenção no que tu tá aprendendo porque mais cedo ou mais tarde tu vai precisar daquilo ali. Em qualquer situação, isso aqui é um hotel, acontece muita coisa num hotel, então pára ali e fica não dá atenção pra ninguém [...] Fica de olhos fixados ali no treinamento e aprende porque tu vai precisar, de um jeito ou de outro tu vai precisar. (B4)

Embora os treinamentos sejam padronizados para toda a rede, para que eles sejam mais efetivos, é importante que sejam adaptados à realidade específica do hotel.

Sim, sim, porque é do dia-a-dia, tipo esses treinamentos são bastante específicos, eles abrangem bastante a Hotelaria em si, a rede em si. Mas... a gente sempre faz, eles sempre procuram trazer específico pro hotel, tem a gerência, os supervisores que recebem treinamento pra depois repassar, então nessa parte eles acabam focalizando bastante no hotel, no nosso no caso, e ajuda bastante sim, é muito bom. (B6)

Os recepcionistas consideram que os treinamentos técnicos são determinantes para o aprendizado dos procedimentos do dia-a-dia e para o bom desempenho da função

Ah, porque... bom, eles são treinamentos específicos né, então pra aprender a fazer os procedimentos corretos eu acho essencial, treinamento eu acho que é essencial né. Eu acho que treinamento específico não é um treinamento qualquer, tem que ter um específico pra você poder realizar esses procedimentos que são fundamentais mesmo. (B7)

Assim, o aprendizado que capacita os funcionários para atuar nas situações do dia-a-dia de trabalho parece se referir prioritariamente a competências técnicas, que também servirão como base para o desempenho competente, de acordo com Abbad, Borges e Andrade (2006). Vistos como tal, eles são capazes também de causar o impacto do treinamento no trabalho, de acordo com Abbad (1999).

- Troca de Idéias:

Embora as ações de TD&E sejam direcionadas à aquisição e ao desenvolvimento de competências, elas paralelamente podem atender a outros objetivos que sejam positivos para o desenvolvimento do trabalho na recepção. Como a rotina do hotel é bastante intensa, os treinamentos se tornam momentos de integração e de troca de idéias entre as equipes.

Treinar mais, claro, como entra sempre gente nova... o que que é bom? Essas pessoas que tão entrando novas serem treinadas pra poder trabalhar no mesmo espírito da equipe. Porque é uma coisa eu chegar pra ti e falar "Não, tem que trabalhar assim, assim, assado", outra coisa é tu receber um treinamento de uma hora e meia, duas horas e eles falarem "É assim que se trabalha, se passa todas as informações que tu recebe pro outro turno. Por quê? Porque é importante! Ah, mas por que é importante? Porque o hotel não vai funcionar se tu não passar a informação que tem uma goteira no 13º andar, se vai e chove e dá uma inundação no hotel e aí?" "Ah, mas eu não avisei porque eu achei..." "Ah, rua!", sabe? Então é muito importante os treinamentos que eles dão aqui dentro também pra tu te sentir melhor, pra tu interagir com a tua equipe também, porque claro, a gente troca de turno e tudo, só que a gente não tem aquele momento zen pra nossa equipe mesmo, de pegar o pessoal assim do hotel e juntar... Então esses treinamentos tá bom, uns trabalham, outros vão lá juntos, felizes, tão se divertindo, tão brincando, tão aprendendo, e depois troca, vão lá os que tão trabalhando, e assim a gente vai fazendo. E eu acho isso muito bom, é muito interessante isso. (B4)

Esta troca de idéias pode favorecer tanto o aprendizado daqueles que estão entrando no hotel como dos funcionários mais experientes, na medida em que promovem a discussão sobre assuntos importantes dentro do contexto de trabalho e favorecem a solução de problemas e dificuldades encontradas no dia-a-dia.

Porque os treinamentos que a gente usa aqui é sempre com... é, data-show, daí é sempre super-aberto, até porque a gente se conhece todo mundo aqui dentro, então a gente sempre troca muito, a gente não pára e fica lá... e é pouco texto, então é bem troca de idéia mesmo. Tem a informação principal lá, é passado, mas a gente sempre debate assim, sempre... eu gosto do jeito, que não é nada cansativo, não é um treinamento que não dura muito tempo, nem muitas horas, é sempre agradável. (B1)

Além disso, este momento de maior interação com os colegas age como um fator motivador para os recepcionistas que, dentro de sua rotina normal de trabalho, tem mais dificuldades para a troca de idéias.

E mesmo assim eu gostei de tá... que nem eu te falei, eu acho bem motivador, acho que tu estar junto com os colegas em outro ambiente,

conversar, às vezes tu consegue até contar alguma coisa, consegue trocar uma idéia de alguma dificuldade que tu tá tendo aqui dentro... e tu sempre sai mais motivado assim, então eu sempre gostei de treinamentos. (B1)

Assim é possível perceber que, considerando-se os pilares necessários ao desempenho competente, conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006), os debates e a maior interação entre as equipes nos momentos de treinamentos servem como estímulo aos funcionários, mas também como possibilidade de aquisição de novos conhecimentos importantes para o trabalho na recepção.

- Atualização

Os pesquisados acreditam que, embora o dia-a-dia da Hotelaria já propicie um aprendizado bastante intenso, os treinamentos funcionam como uma maneira de atualização do colaborador, conforme explica um deles: *“Mas parte de Hotelaria... esses treinamentos é mais pra atualização, o dia-a-dia já te oferece o treinamento diário, digamos assim.”* (B6)

A rotina diária e as diversas responsabilidades que um recepcionista possui podem fazer com que ele esqueça informações que são essenciais. Assim, os treinamentos servem como uma forma de relembrar procedimentos importantes e aperfeiçoar alguns aspectos dentro da própria equipe de trabalho.

Ah, é muito bom! Ainda mais comunicação, a gente tem que treinar a equipe porque, claro... tu entra e tu aprende um monte de coisas, só que com o tempo, tu tá ali tanto na rotina, tanto na rotina fazendo as tuas coisas, que às vezes tu não vai dando bola porque... é importante fazer. Treinamento de comunicação... tu lembrar quais apartamentos que tem no hotel, categoria, o que que tem nos apartamentos. Chega o hóspede “Ah, qual é a diferença do standard pro luxo, do luxo pro superior, do superior pra suíte?”, bah, tu pára, “O que é que tem nos apartamentos? Ah não, vamos lá que eu vou levar o senhor, daí o senhor vê”. Tu não sabe falar muito entendeu? Então tu tá vendo, ah o apartamento superior é do 3º ao 6º andar, tem sacada, apartamento de fundos, não foi reformado ainda, apartamento standard é isso, isso e isso. O luxo, a suíte é o melhor apartamento tem tantos metros quadrados, tem banheira de hidromassagem, né. Então esses treinamentos são pra isso mesmo, pra ti não esquecer do que tem no teu hotel e quando a rede manda mais coisas pro hotel pra gente aperfeiçoar, treinamento de comunicação ou treinamento de relacionamento, pra gente ter aquilo mais aperfeiçoado dentro da equipe. (B4)

As ações de TD&E têm, assim, a função de manter os colaboradores atualizados e promover uma reciclagem dos conhecimentos que já foram transmitidos anteriormente, como forma de sustentar o bom desempenho dos funcionários e da própria rede (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Aprender o Jeito da Rede

Para aqueles que não tinham experiência anterior na Hotelaria, as ações de TD&E foram essenciais para o aprendizado da nova função. Porém, mesmo para aqueles sujeitos que possuíam experiência anterior em hotéis, tais ações são importantes por transmitir informações sobre a rede e seus padrões de atendimento.

É muito, muito importante, porque vindo de outros hotéis ou não, tendo experiência ou não, tu precisa fazer treinamento, precisa aprender sobre a rede, e embora procedimentos não sejam alterados com frequência, né, sempre têm coisas novas aparecendo, surgindo, implantando novos métodos. (B6)

Na Hotelaria... eu entrei sem saber nada. Entrei sem nunca ter trabalhado num hotel, então eles foram me treinando e eu fui pegando o perfil bem da rede mesmo. Eu peguei todos os treinamentos da rede, eu li algumas coisas também, entre a entrevista e quando eu fui chamada eu tinha lido alguma coisa pra ter idéia de como funcionava. (B1)

Neste sentido, parece que os treinamentos são efetivos, já que os recepcionistas indicam ter assimilado a missão e os padrões da rede quando colocam: *“Eu tive que vir e aprender a ser da rede B”* (B1); ou *“[...] mesmo porque a missão da B é isso, tu encantar o hóspede, receber bem, dar um atendimento personalizado.”* (B3)

Assim, os treinamentos são válidos para transmitir os conhecimentos necessários para o desempenho da função, bem como as habilidades e atitudes desejáveis, de acordo com o perfil da rede. Eles também podem ser fundamentais para que colaboradores que vieram de outros hotéis possam se adequar à nova empresa, atingindo o ‘saber fazer’ e o ‘saber ser’, necessários para o desenvolvimento do trabalho de acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006).

- Seguir o Padrão:

A manutenção dos padrões de atendimento também é um dos focos dos treinamentos oferecidos pelo hotel segundo os recepcionistas. Assim, as ações de reciclagem que acontecem periodicamente são importantes para garantir a qualidade do serviço prestado.

Se eu não tivesse treinamento nenhum, se só tivessem me jogado ali na recepção, como é que ia ser? Tu não sabe o sistema, tu não sabe padrões, e até padrões de como atender um telefone... Tu tem que passar por no mínimo uma base de treinamento, tá sempre sendo filtrada e renovada pra tu dar o serviço que eles querem. (B5)

Com os padrões já estabelecidos e firmados pela rede, os procedimentos não variam com muita frequência.

[...] mudança não existe muito. Nossas mudanças aqui é... tipo, cria um relatório novo e tira um velho. É o máximo de mudança que a gente tem. Procedimentos é uma coisa que eles já estudam bastante antes de criá-los, então isso não tem muita alteração, até pra não fugir muito o padrão da rede que um hotel tem que ser sempre igual ao outro. Então é muito difícil ter essa mudança. (B6)

Assim, os treinamentos são mais uma forma de reforçar os padrões já existentes, para que eles continuem sendo seguidos pelos colaboradores: *“Ah, eles tão sempre dando treinamentos, mostram como é que se faz. Geralmente todo semestre tem treinamentos... Eles puxam bastante por isso, pra ver se tu continua sempre seguindo aquele mesmo padrão.”* (B2)

Percebe-se que os treinamentos objetivam também desenvolver e reforçar as competências técnicas, importantes para a manutenção dos padrões e da qualidade de atendimento, e que formam um dos pilares do desempenho competente segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006).

- Desenvolvimento Profissional:

Participar dos treinamentos que a B oferece também pode significar maiores chances de crescimento profissional, segundo os pesquisados. Considerada por eles uma rede que oferece muitas oportunidades, as ações de TD&E aparecem

como uma forma de desenvolver-se e manter-se sempre atualizado, aumentando assim as chances de promoção dentro da empresa.

[...] Então... é em função de estar sempre atualizado também, né, com a rede, se tu ficar fechado aqui em Porto, abrindo oportunidades em outros lugares as tuas chances diminuem bastante. Então volta o interesse também de cada um de querer fazer esses treinamentos, querer participar. É... é a base pro desenvolvimento de cada um dentro do hotel, da Hotelaria. (B6)

Sempre considerados importantes, o interesse pelo aprendizado e a participação nas ações de TD&E podem facilitar o crescimento profissional. Apesar ter ingressado há pouco tempo na empresa, um dos recepcionistas acredita que a rede deve proporcionar treinamentos que o preparem para futuras oportunidades, como mostra o trecho abaixo:

[...] acredito que a rede deve proporcionar alguns treinamentos maiores na própria função, até na própria rede, até pro teu próprio crescimento profissional, se aparece alguma vaga interna, alguma coisa, tu tem... não digo te sentir preparado, mas pelo menos meio caminho andado tu já tem. (B7)

Assim, as práticas de gestão e de valorização profissional adotadas pela rede e percebidas pelos funcionários, exercem uma influência distal bastante positiva ao desempenho individual. Além disso, elas também parecem influenciar na motivação dos colaboradores, servindo como motivação para a participação nos treinamentos e para o desempenho competente (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

- Comunicação Empresa-Funcionário:

Os recepcionistas também acreditam que os treinamentos propiciam momentos importantes para a comunicação entre a empresa e os colaboradores. Assim, as ações de TD&E aparecem, segundo a percepção dos pesquisados, como um reforço da política de valorização dos funcionários, adotada pela rede.

Porque além de tu aprender o operacional, tu sempre te motiva mais sabe? É sempre bom tu escutar, e sempre tem idéias, acho que o treinamento sempre abre um pouco os veículos de comunicação, veículo não, mas a comunicação entre funcionário e empresa. Tu vê que eles tão investindo em ti, sabe? Que eles querem que tu cresça, que eles querem te ajudar, então eu acho bem, bem importante. (B1)

A comunicação, entretanto, não acontece apenas nos treinamentos, mas é ratificada em outros momentos, estimulando a discussão entre os próprios funcionários a respeito dos procedimentos adotados pela rede e propiciando espaço para sugestões que podem ser enviadas para a análise do corporativo.

A gente tá sempre se consultando e além dos treinamentos a gente passa isso por e-mail, às vezes tu abre o teu e-mail e tem um recadinho do RH lá, “ah, lembrem-se que a gente tem que assim, sabe?” [...] mas a gente tem várias coisas, a gente vai conversando entre a gente, sabe? (B1)

Assim como na categoria acima, a comunicação entre os recepcionistas e a rede B parece funcionar como uma influência distal ao desempenho individual, na medida em que os pesquisados reconhecem a valorização do seu trabalho por parte da empresa conforme indicam Abbad, Freitas e Pilati (2006). Este aspecto também pode exercer influência sobre a motivação dos funcionários para o aprendizado, o que, de acordo com os autores, auxiliará no desempenho competente.

Apenas como forma de complementar os resultados apresentados em relação aos processos formais de aprendizagem, os recepcionistas relacionaram dois treinamentos que acreditam que seriam importantes para os funcionários do setor: um para o desenvolvimento de equipes e outro treinamento que englobasse todos os aspectos que envolvem o atendimento ao hóspede, com noções de ética e postura. É importante comentar que os funcionários ainda não tiveram acesso a todos os treinamentos disponíveis para esse ano. A supervisora de recepção também destacou que seria interessante que os colaboradores passassem por treinamentos de todos os setores do hotel, para entender melhor o trabalho dos colegas e reconhecer como uma desatenção no dia-a-dia pode acarretar em erros que irão prejudicar o trabalho de outros setores.

C2 - INFORMAIS:

Embora o foco do estudo seja analisar as práticas de TD&E realizadas junto aos recepcionistas, a aprendizagem informal, que ocorre a partir da experiência no

próprio local de trabalho, emergiu como um aspecto importante, não podendo ser desconsiderada neste estudo. Assim, essa categoria apresenta a análise desses processos, utilizando bibliografia complementar que permitiu um melhor entendimento da questão.

- Aprender Fazendo:

O aprendizado que acontece no dia-a-dia, através do desempenho da função também aparece como um dos processos informais pelo qual se adquirem competências. A própria rotina ajuda a fixar aquilo que é mais importante para o bom desenvolvimento do trabalho na recepção.

Para aqueles funcionários que não possuíam experiência anterior na hotelaria, a prática foi fundamental para o aprendizado da nova função.

Eu particularmente aprendo fazendo, porque eu esqueço rápido as coisas que eu fiz uma vez na vida porque é muito sistema, é muito papel, é muito tudo, então eu vou guardando as coisas que precisa mesmo, o resto... o resto vai passando. Mas eu aprendi tudo fazendo, entrei, que nem eu falei... entrei com boa vontade e tal, porque o resto... o sistema, não tive formação pra estar dentro de um hotel, a minha formação é diferente, embora se encaixe em hotel, a minha formação é diferente. (B1)

Mesmo para aqueles colaboradores que possuem experiência em hotéis, o aprendizado na prática mostra-se efetivo e mesmo mais valorizado do que o aprendizado teórico. Destaca-se, também, que o acompanhamento de outro colega ou do próprio chefe de setor, através de orientações e explicações da função torna-se importante para este tipo de aprendizado.

Aprender fazendo, né. Que nem aqui, eu aprendi eles me explicando e eu fazendo. Eu sou o tipo de pessoa que já trabalha na Hotelaria então já tem um conhecimento bem hoteleiro, eu aprendo facilmente as coisas, não fico muito tempo naquela de aprender, já aprendo, já faço e boto em prática. (B7)

Estudo realizado por Antonello (2005) evidencia que a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade ocorridos fora de eventos formais de TD&E podem caracterizar a aprendizagem informal, conforme parece ocorrer com os pesquisados.

- Aprender com o Problema:

Os imprevistos e os problemas que acontecem com frequência na Hotelaria também são fontes de aprendizado para os recepcionistas. Aquelas situações inusitadas que exigem pensamento e ação rápidos obrigam os sujeitos a encontrarem alguma solução, de forma a gerar um aprendizado que eles definem através da expressão 'aprender a se virar'.

Mas... é naquela coisa da emergência, quando tu ainda é novo, tu ainda não passou por alguma situação e cai na tua mão, é, tipo... tu liga pro teu supervisor e "Olha, alguma idéia?", pode ser que sim, às vezes ele... bah, ele não sabe o que tá acontecendo na hora aqui no hotel. Então ele vai te dar uma luz: "Olha, o certo é tu fazer isso, mas vê o que tá acontecendo e... é o bom senso", é ter bom senso. Agora, do nada? É imprevistos, como eu comentei, de manutenção, por exemplo, aconteceu um alagamento no apartamento, o que que a gente faz? Nunca soube, por exemplo... a gente sabe onde que é o registro, a gente aprende... mas alagar o apartamento, o que a gente vai fazer? Além de secar e descobrir da onde... o que que tá acontecendo, o hotel tá lotado, o que tu vai fazer com o cara? Na Hotelaria tu sempre tá aprendendo a se virar, não adianta. (B6)

Tais aprendizados gerados por estas situações costumam acontecer especialmente quando não há a quem recorrer: não existe um colega ou o supervisor com quem dividir a dificuldade e encontrar a resposta. Assim, é preciso ter iniciativa e assumir a responsabilidade para si.

Hum... eu acho que eu aprendo quando tu realmente é colocando contra a parede, entendeu? Tipo, tu tá sozinha, não tem ninguém pra ti olhar pro lado e perguntar "Me ajuda nisso!", e tu tem que se virar! É nessas horas que tu realmente aprende e tu daí "Nossa, olha só tudo que eu fiz!". Tu acredita que tu não vai conseguir, mas quando tu se aperta tu tira repostas e soluções dos lugares mais absurdos! (B5)

Antonello (2005) também identifica em sua pesquisa que a exposição a situações difíceis, como as que são relatadas pelos recepcionistas, podem gerar um aprendizado capaz de transformar alguns pontos fracos em pontos fortes, de maneira que as experiências sejam uma oportunidade para o desenvolvimento do profissional.

- Aprender com a Interação:

Uma das formas de aprendizagem mais comuns e mais valorizadas pelos sujeitos pesquisados é a que envolve a interação entre pessoas. Tal processo pode ocorrer basicamente através da interação com dois grupos distintos: os colegas de trabalho e os hóspedes.

- Aprender com a Interação com os Colegas:

Assim como a interação com a equipe apareceu como um aspecto fundamental para facilitar o processo de aprendizagem, ela também surge como um meio através do qual se pode aprender. Para os recepcionistas, as atitudes dos colegas podem ser usadas tanto como exemplos positivos, quanto negativos, conforme um deles salientou: *“Tu aprende, tanto o que fazer, tanto o que não fazer, isso é normal.”* (B6)

A interação com a equipe proporciona alguns aprendizados que se referem mais às atitudes adotadas no ambiente de trabalho, ligadas tanto à maneira de atender o cliente, quanto ao modo de lidar com o colega. Percebe-se que o trabalho em equipe proporciona uma troca entre os sujeitos e lhes exige certa adaptação para que seja possível atingir os objetivos comuns.

Tu vai passando o teu jeito de trabalhar e eu acho que a gente se explica muito as coisas assim, tem muito procedimento, muito processo, e tudo tem jogo de cintura também, sabe? Então tu vai falando porque que tu faz assim e... e tu vê que às vezes muda um jeito de pedir alguma coisa pro hóspede, ou muda algum jeito de escrever porque tu chegou lá e disse que não entendia daquele jeito, então tu vai mudando do mesmo jeito que eles te mudam junto né. (B1)

Entretanto, o aprendizado através da interação também pode estar ligado a procedimentos e informações trocadas entre os colegas, especialmente com aqueles que estão há mais tempo na função. O depoimento abaixo exemplifica uma situação real ocorrida no hotel, onde o entrevistado demonstra como percebeu que a interação com os colegas seria fundamental para o desenvolvimento do seu trabalho.

É, eu acho que depois que eu entrei aqui, eu era... no início mesmo, quando tava com outro supervisor ele me falou, tu é muito quieta, muito no teu canto, sabe? Antes dos 30 dias já conversamos, ele já tinha falado “Ah, interage mais com os teus colegas, te abre mais, conversa mais com eles!”. Aí eu comecei a conversar, perguntar mais pro pessoal do hotel, interagir e tudo. Então... eles me ensinaram muita coisa, ainda mais quem já tava trabalhando há tempos aqui no hotel, tu aprende muito, contam as histórias, falam tudo que já aconteceu nesse hotel. Então é bem legal isso porque tu tá interagindo no lugar que tu tá trabalhando, tá conhecendo... que nem, antigamente no lugar do restaurante Delta tinha um restaurante Alfa, e chegou um hóspede e falou “Ah, aqui não tinha um restaurante Alfa?” e eu digo “Ah, não sei informar senhor”, até fiquei mal porque eu não sabia dar uma informação, “porque eu tô aqui há pouco tempo”, “não, mas pergunta, porque aqui tinha um restaurante Alfa, era muito bom, não sei o que”, aí tá... aí o meu supervisor falou isso, aí eu pensei “ah, vou começar a conversar mais, a interagir com o pessoal, perguntar mais do hotel”, e aí eu perguntei, e tinha o restaurante Alfa aqui dentro mesmo, tinha o tal do restaurante. Aí me contaram como é que era, e isso e aquilo. Aí chegou outra vez e outro hóspede disse “Ah, mas eu vim aqui há um tempo atrás e tinha um restaurante Alfa”, e eu “Tinha um restaurante Alfa!” (risos) Então é isso, não adianta, se tu não tem uma equipe forte, uma equipe boa do teu lado ali, tu não é ninguém. A gente é um hotel que não fecha 24 horas, se uma pessoa não passar a informação pro outro o hotel não anda, de jeito maneira. É assim, tem que passar, tem que falar, tem que interagir, tem que conversar um com o outro pra ti poder ter o teu hóspede sorrindo, senão, pode esquecer! (B4)

O aprendizado também pode ocorrer através de interação com colegas de outros hotéis de diferentes redes. Isto é mais comum para aqueles que trabalham no turno da noite, pois existe uma prática entre os hotéis de trocar informações após o fechamento da auditoria. Este contato pode favorecer a troca de idéias entre os funcionários, como evidencia o trecho a seguir:

Sim, isso sim, são idéias que aparecem, outros pontos de vistas pra se fazer as coisas. A gente tem até bastante contato, mas mais por telefone, não pessoalmente, com outras... com colegas de outros hotéis de noite, a gente passa dados estatísticos dos hotéis, entre os hotéis a gente faz umas trocas assim, e a gente conversa bastante. [...] É, depois que cada hotel faz o seu fechamento a gente troca informações e... nesse meio a gente acaba conversando bastante com outras pessoas, a gente acaba conhecendo como funcionam outras redes. Mas... sempre tem boas idéias, outras nem tanto, mas sempre se tira alguma coisa de útil. (B6)

Por fim, destaca-se que nesta interação com colegas, a oportunidade de ensinar um colega também foi vista como uma forma de aprender, conforme relato a seguir:

Eu acho que as pessoas têm que, tem que entender que nunca se sabe tudo. Às vezes quando tu tá aqui há mais tempo, tipo, tem gente que tá há mais de cinco anos no hotel, que pensam que tão no topo da cadeia. Só que não é assim, sempre tem alguma coisa que tu pode aprender, só que tu vai ter que ser um pouquinho mais humilde e ver a necessidade, porque

tu ensinando alguém tu também aprende junto. Eu agora aqui treinando a Manuela tô vendo isso também. (B3)

Antonello (2005) também identificou os benefícios que a interação e a colaboração entre a equipe de trabalho podem trazer para a aprendizagem dos indivíduos, na medida em que é possível socializar conhecimento, experiências e práticas de trabalho. Embora não com tanta ênfase como aparece no presente estudo, Didier e Lucena (2008) também trouxeram a interação com os pares como uma forma de aprendizagem importante entre os sujeitos dos hotéis pesquisados por eles.

- Aprender com a Interação com Hóspedes:

A constante interação com os hóspedes, especialmente aqueles que moram ou estão frequentemente no hotel, pode ocasionar uma troca de experiências que levam ao aprendizado dos recepcionistas. Ainda que seja necessário manter uma determinada postura no ambiente de trabalho, as interações provocam algumas mudanças e aprendizados, principalmente no que se refere à maneira de lidar com os mais diferentes tipos de pessoas.

[...] a gente aprende muita coisa aqui, muita coisa com hóspede, é... eles descem e conversam com a gente, eles contam muito a vida deles, a gente vira um pouco psicólogo aqui dentro, porque às vezes tem que lidar com hóspede que tá sofrendo e aí eles vem e contam, a família tá doente ou qualquer outra coisa assim, então a gente sempre leva muita coisa dos hóspedes, tipo indicação... eles indicam também, sabe? 'Ah, se tu for um dia pra tal cidade, vai em tal lugar', daí eles anotam pra gente, ou tem uns que deixam contato pra gente ligar quando for pra cidade deles, ligar pra ir visitar, então tem muita coisa que a gente aprende aqui com eles. Muitas coisas que eles passam a gente acaba passando junto, tem gente que mora aqui no hotel. [...] Então, embora tenha que ter toda aquela postura, às vezes é difícil também tu não se apegar as outras pessoas, então sempre tem alguma coisa que a gente leva... (B1)

A interação entre os pesquisados e os hóspedes ainda pode gerar algum tipo de conhecimento ou informação que podem contribuir para o desempenho da função.

Tu chega pra falar com o hóspede, ele te pergunta alguma coisa e tu, ah hoje mesmo, vou te dar uma situação: eu não fazia a mínima idéia que o Praia de Belas era, é atrás, acho que atrás ou... é, atrás do antigo Palácio Piratini, eu não sabia disso, em Porto Alegre, não sabia. Chegou um

hóspede hoje e falou “Ah, aquele shopping que é atrás do...”, eu eu, bah, fiquei assim, mas que shopping que é esse? E fiquei pensando, e “Não, vou pegar um mapa”, e ele “Tá aqui, Praia de Belas, lembrei o nome!”, e eu digo “Bah, esse aí mesmo, tava tentando lembrar o nome, é que tem tanto shopping em Porto Alegre!”, e ele “É verdade né, vocês tem que se lembrar de muita coisa”, e eu digo “Pois é...”. Aí então foi uma coisa por acaso que eu acabei aprendendo que o Praia de Belas é atrás do antigo Palácio Piratini, que eu não fazia a mínima idéia! (B4)

Da mesma forma que no estudo desenvolvido por Antonello (2005), revela-se aqui que a interação com os clientes também pode trazer benefícios para a aprendizagem dos funcionários. As opiniões dos hóspedes podem, então, trazer contribuições para o melhor desenvolvimento do trabalho na recepção.

- Aprender com os Mais Experientes:

A ajuda dos colegas que tem mais experiência na função e que estão há mais tempo na empresa é considerada importante e percebida de forma bastante positiva pelos recepcionistas. A troca de informações e a oportunidade de conviver com pessoas que já vivenciaram as mesmas situações contribui para o processo de aprendizagem, especialmente daqueles que estão tendo sua primeira experiência na Hotelaria.

Aprendo, aprendi e aprendo cada vez mais, porque cada vez eu pergunto alguma coisa pra eles, que nem o Marcelo, o Marcelo tem cinco anos de hotel já. Aí “Ai Marcelo, isso, isso e aquilo”, e ele “Não Júlia, não é desse jeito, é assim, aconteceu isso, isso, é melhor fazer de outro jeito”, “Ah, então tá, entendi!”. Aí assim a gente vai indo, não adianta, quem tem mais experiência sempre vai te ensinar, é sempre assim. E a gente sempre aprende, a gente é pupilo novo, né, a gente tem que aprender mesmo com os mais velhos. (B4)

A troca de informações e a convivência com os mais experientes geram um aprendizado tanto dos procedimentos técnicos da função, quanto de atitudes e da maneira como se atendem os hóspedes. O colega pode, então, servir como um modelo e influenciar a maneira como se desenvolve o trabalho, o que é considerado bastante positivo, na medida em que esta interação gera um processo de aprendizagem que irá favorecer o bom desempenho e, conseqüentemente, o bom serviço prestado ao hóspede.

Então é tudo querendo fazer o melhor pro cliente, mas tu vai pegando alguns como modelo. Ah, como eu sou nova aqui, tu pega alguns jeitinhos, alguns manejos da pessoa que tá do teu lado, no caso a Pati, que é a minha colega, ela tem um jeitinho de atender. Porque eu tô muito com ela assim na parte da tarde, eu acabo pegando a mesma coisa que ela tá fazendo, tá me entendendo? Influencia sim. [...] Claro, porque ela é... ela sabe muita coisa, ela só tá me acrescentando mais. Claro que eu não vou ser um espelho, uma cópia do que ela tá fazendo, mas o que ela tá me passando são coisas só que tem a acrescentar ao meu serviço. Como eu sou a menos experiente, eu tenho mais é que me espelhar numa pessoa que saiba mais, que... quando isso vai refletir num bom serviço pra mim ou pros meus clientes, eu saio ganhando, a empresa sai ganhando e a pessoa que tá na minha frente também. (B5)

Igualmente já foi constatado por Camillis (2007) em estudo junto a equipes de trabalho da área administrativa que a aprendizagem através da interação com profissionais mais experientes caracteriza a aprendizagem como um processo social. A troca de informações e a convivência com colegas mais experientes também foi apresentada por Didier e Lucena (2008) como uma das formas de aprendizagem dos gestores de hotéis.

- Aprender com o Erro:

Em estudo anterior, Camillis (2007) identificou a aprendizagem que ocorre através do erro como uma forma de aprendizagem experiencial, em que os sujeitos, como ocorre no caso dos recepcionistas, desenvolvem suas capacidades de responder de forma ágil aos problemas que acontecem no dia-a-dia, podendo aperfeiçoar e desenvolver novas competências e atitudes importantes para o seu desempenho no ambiente de trabalho.

No presente estudo, os pesquisados entendem os erros como fazendo parte da rotina de trabalho na Hotelaria, já que situações imprevistas acontecem com frequência e geralmente precisam ser solucionadas com agilidade. O aprendizado através do erro é bastante valorizado pelos recepcionistas e geralmente é algo marcante, que não será esquecido. Assim, o erro desencadeia um processo de aprendizagem bastante efetivo, que fará com que se tome mais cuidado em situações futuras para que ele não se repita.

Ah, é errando assim, é quando as coisas não dão certo e às vezes tu fez bem como tinha que ser feito só que tu não pensou num detalhezinho, e aquele detalhe é importante. É errando mesmo, aí tu já vai se planejando

pra outra vez ser diferente, e a gente erra muito assim, não tem como não... É muita coisa, sem querer tu trocou o apartamento... em Hotelaria tu tem que estar sempre, sempre pensando que vai, que pode ter um imprevisto. Não interessa se tu organizou um apartamento pra uma pessoa e vai outro colega e utiliza aquele apartamento. Aí todo trabalho que tu fez ali em cima tu já vai ter que... tipo, não adianta tu falar pra ti brigar, ou pra dizer que aquilo não podia ser feito, ou que tu avisou por e-mail, que tu avisou pelo livro, que tu avisou... tu já tem que correr atrás de resolver aquilo. E acontece bastante assim, às vezes uma falha de comunicação, ou tu mesmo esqueceu de avisar o que tu tinha feito. Aí tu só vai pensando que da próxima vez tu tem que fazer alguma coisa diferente. Mas é só errando. (B1)

Aqueles que se dispõem a tentar resolver situações novas sempre estão mais suscetíveis ao erro. Talvez por isso o erro seja considerado importante para o aprendizado na função de recepção.

Acho que tentando, tu... indo atrás, sabe? Se ficar alguém do teu lado, falando 'ah, tu faz assim, assim, assado', tu não aprende nada. Eu sei porque eu vi isso na verdade, quando tinha o outro supervisor de recepção foi mais ou menos assim, sabe? Ele simplesmente me largou aqui na recepção, quando eu já tinha todo um conhecimento do sistema em função que eu trabalhava em reservas antes. Mas essa parte de receber hóspede, controlar documentação, nada disso eu sabia e fui aprendendo por mim mesma, assim, sabe? E que eu acho que é o jeito mais fácil, eu acho que assim é melhor do que ficar alguém ali te dando todos os passos. Tu errando, tu indo atrás, tu errando, tu aprende mais. (B3)

Embora o hotel sempre proporcione ações formais de TD&E aos seus colaboradores, grande parte do aprendizado na recepção se dá no dia-a-dia de trabalho. Desta maneira, o aprendizado através do erro pode ser decorrente desta característica que valoriza as situações diárias, já que a Hotelaria trabalha constantemente com os mais variados tipos de problemas.

A parte teórica tu pega uma base no começo, não adianta, mas... a prática da Hotelaria é na hora do erro e do sufoco que tu, dá o estalo e tu resolve. No começo tu pode até errar uma, na primeira vez, mas daí tu já aprende a... na segunda tu já pega e vai no embalo e faz certo. (B6)

- Aprender Coisas dos Outros Setores:

Para aqueles recepcionistas que trabalham em turnos que não coincidem com o horário de trabalho do setor de manutenção, também se torna necessário aprender alguns procedimentos básicos para poder solucionar problemas emergenciais.

Então é... dia-a-dia de manutenção, tipo à noite nenhum hotel tem manutenção, à noite fica só a recepção, então tu tem que saber se virar, saber fazer tudo praticamente pra ao menos resolver parcialmente alguma coisa de manutenção, ou qualquer coisa realmente. (B6)

Quando questionado se o hotel oferecia algum treinamento direcionado aos procedimentos de manutenção, o mesmo recepcionista informou:

Ah, o básico, o básico, a gente não se aprofunda muito. Mas mais é conferir se tá tudo de acordo com tipo... como é que eu posso dizer? Ah, se tá tudo de acordo com o padrão, a gente só registra se tem alguma coisa de diferente pra deixar anotado pro pessoal do dia dar uma verificada realmente com o pessoal da manutenção. Nada de extraordinário, no máximo é uma mangueirinha de ar-condicionado que foge ali e pinga no de baixo, mas a gente... é tranquilo. (B6)

Assim, é possível perceber que existem algumas ações formais de treinamento no sentido de fornecer noções básicas aos recepcionistas sobre como proceder nestas situações. Entretanto, a própria experiência e a interação com os funcionários de manutenção podem complementar estes conhecimentos, o que pode ser caracterizado como uma aprendizagem informal, de acordo com Antonello (2005).

5.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE OS DOIS HOTÉIS

Após a apresentação das categorias de análise referentes aos dois hotéis, é possível traçar comparações entre eles e delinear algumas suposições sobre porque ocorrem determinadas diferenças e semelhanças. Assim, esta seção trará algumas considerações a este respeito.

O ambiente de trabalho emergiu, de forma unânime entre os entrevistados dos dois hotéis, como um dos aspectos mais importantes para facilitar a aprendizagem e a transferência do que foi aprendido nas ações de TD&E para o trabalho. Ainda que os fatores que tornam o ambiente favorável estejam ligados ao bom relacionamento entre os colegas, é possível perceber algumas diferenças entre as empresas pesquisadas.

No Comfort foram relatadas a boa convivência e a proximidade com os gestores do hotel e com os colegas, mas especialmente, a preocupação de cada recepcionista em facilitar o trabalho do outro. Já no hotel Beta, emergiram de forma mais intensa a maior interação com os hóspedes e a boa convivência entre a equipe que trabalha no mesmo turno. Tais diferenças são compreensíveis quando se analisa a estrutura do setor de recepção em cada hotel: enquanto no primeiro caso existe apenas um recepcionista por turno, no segundo caso existem dois recepcionistas e dois mensageiros, ou seja, uma equipe de trabalho em cada turno, o que permite um contato maior entre os funcionários e maior disponibilidade para a interação com os hóspedes.

Outros aspectos relacionados ao ambiente que foram citados pelos pesquisados no Comfort dizem respeito à motivação para o trabalho, que também emerge da interação com os outros funcionários do hotel e a boa estrutura física do local. Neste caso, o ambiente foi considerado tão relevante para o processo de aprendizagem e o bom desenvolvimento do trabalho, que os recepcionistas acreditam que a falta deste fator poderia comprometer o bom desempenho e dificultar o processo de aprendizagem e transferência do conhecimento. No Beta, as principais percepções estão prioritariamente ligadas a um ponto bastante importante que permeia diversas categorias de análise identificadas neste trabalho: o comprometimento da rede para com o funcionário e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional que funcionam como motivação para o bom desempenho no trabalho.

A iniciativa e a motivação para o aprendizado emergiram de forma muito significativa em ambos os casos estudados. Os pesquisados demonstraram que o 'querer' e a busca do conhecimento são imprescindíveis para quem trabalha na recepção e lida com uma grande diversidade de situações e pessoas diariamente. Tal atitude é fundamental tanto para os processos formais de aprendizagem quanto para os informais. No Comfort foram mais salientadas as iniciativas para participar das ações de TD&E, visto que o hotel oferece uma ampla grade de treinamentos que são disponibilizados para os funcionários, e estes tem liberdade para participar mesmo daqueles que não estão diretamente relacionados ao trabalho da recepção. Já no Beta, novamente pôde-se identificar as oportunidades de crescimento

profissional propiciadas pela rede como um fator motivador dos funcionários, e que os incentiva a participar dos treinamentos e desenvolver novas competências.

Em qualquer hotel a interação e a comunicação entre a equipe de trabalho e entre os diversos setores da empresa é fundamental para o bom funcionamento do empreendimento. Porém, foi possível identificar algumas diferenças entre os dois casos estudados, que parecem estar ligadas à estrutura da recepção e do próprio hotel. Para os recepcionistas do Comfort, a interação com os outros funcionários influencia diretamente na motivação para o trabalho. Tal interação, porém, não está restrita à equipe de recepção, mas também ao contato com pessoas de outros setores e com os gestores do hotel. Os entrevistados do Beta enfatizaram especialmente a ajuda mútua entre os colegas de recepção e a necessidade da existência de uma sincronia de trabalho entre os diferentes turnos e também entre os demais setores do hotel.

De fato, comparando-se as observações realizadas nos dois hotéis, foi possível perceber no Comfort uma maior interação entre os recepcionistas e os gestores, o que pode ser decorrência de uma estrutura organizacional menor e mais enxuta que aquela encontrada no Beta. A maior ênfase à interação e à ajuda mútua entre os funcionários de recepção, destacadas no Beta, também ficou visível nas observações realizadas e é facilmente explicável pela existência de uma equipe formada por recepcionistas, mensageiros, *guest relation* e supervisora, enquanto no outro hotel existe apenas um recepcionista por turno e o supervisor.

A interação com os colegas facilita muito o processo de aprendizagem; contudo, a falta dela pode prejudicar o andamento do trabalho, como foi identificado no hotel Beta. Ainda que o relacionamento com os colegas tenha sido considerado muito bom, ele se refere mais diretamente aos recepcionistas que trabalham no mesmo turno. Entretanto, o relacionamento entre turnos possui alguns problemas, diferentemente do que foi evidenciado no Comfort, em que existe uma preocupação de cada recepcionista em facilitar o trabalho do colega, visto que trabalham sozinhos em cada turno. No Beta também foram relatados problemas de interação entre os diferentes setores do hotel, prejudicando assim o serviço prestado ao hóspede e o bom desempenho do recepcionista.

Ainda que não seja prudente afirmar quais as causas destes problemas, já que não se possui informações suficientes para tal, é importante salientar dois

aspectos que podem contribuir para determinar esta situação: a falta de visão do conjunto do trabalho e uma menor proximidade entre todos os setores do hotel.

Comparando-se os dois hotéis, percebe-se que no Comfort os funcionários têm a oportunidade de participar de treinamentos das mais diversas áreas, além de poderem fazer um *cross-training*, o que facilita o entendimento e a valorização do trabalho dos colegas de outros setores e mesmo de outros turnos da recepção. Em relação a este tema, a própria supervisora de recepção do Beta salientou que é importante que todos percebam o quanto o trabalho de cada um é importante para o funcionamento do 'todo' do hotel. A entrevistada inclusive afirmou que acredita que os funcionários deveriam passar por treinamentos de outros setores também, e não apenas aqueles restritos a sua função, pois isso ajudaria a evitar erros e desatenção no desenvolvimento do trabalho. Além disso, percebeu-se nas observações uma maior proximidade dos recepcionistas do Comfort com os funcionários de outros setores, que com frequência circulam pelo *lobby* do hotel e interagem com o pessoal de recepção, o que não pôde ser observado no Beta.

O suporte gerencial, embora tenha aparecido nos dois casos estudados como um fator importante para facilitar o aprendizado, mostra-se sob diferentes ênfases nos hotéis. Os recepcionistas do Beta consideraram a troca de supervisão como um fato muito positivo, que trouxe melhorias na maneira de se desenvolver o trabalho, refletindo na satisfação do hóspede. No Comfort, o suporte da chefia direta revelou-se determinante para o aprendizado e o bom desempenho no trabalho. Neste sentido, os depoimentos parecem indicar duas situações um pouco distintas, ainda que ambas sejam favoráveis: uma em fase de consolidação da nova chefia, que é relativamente recente, e outra em que a chefia está bem sedimentada e é percebida de forma unânime pelos subordinados como um dos fatores que mais contribui para o desenvolvimento do trabalho e facilitador dos processos de aprendizagem e transferência do que foi aprendido no TD&E. Mostra disso é que os recepcionistas do Comfort também identificaram como fator que facilita a aprendizagem o feedback vindo da chefia direta.

No Comfort, entretanto, as opiniões divergiram em relação ao suporte de chefias de nível hierárquico mais alto dentro do hotel, e mesmo das políticas da rede em relação ao funcionário. Enquanto alguns salientaram estes como fatores que facilitam o aprendizado, outros os colocaram como dificuldades, entendendo que

eles poderiam ser mais desenvolvidos dentro do hotel e da rede. É importante aqui considerar as diferenças entre os dois casos pesquisados, já que no Beta as políticas de valorização dos funcionários permeiam diversas categorias de análise deste trabalho, mostrando-se como um dos pontos fortes da rede.

Nos dois hotéis a sobrecarga de trabalho foi identificada como um fator que pode dificultar a aprendizagem, bem como a aplicação dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos no trabalho. Enquanto no Comfort prevê-se uma média de trinta *check-ins* e trinta *check-outs* por dia, no Beta têm-se uma média de cinquenta a sessenta, de forma que, ainda que este último possua uma equipe de recepção maior, ele oferece mais serviços aos hóspedes e maior quantidade de atendimentos, de maneira que é possível afirmar que o fluxo de trabalho em ambos os hotéis é bastante elevado. Ainda assim, parece existir uma diferença significativa entre os dois casos, que pôde ser percebida nas observações não participantes. Nos dois hotéis foram realizadas observações em sextas-feiras pela manhã, dia em que acontece o maior número de *check-outs* durante a semana. Foi possível perceber, durante um período de observação em torno de duas horas, que em ambos os hotéis foram realizados cerca de trinta e três *check-outs*. Porém, no Comfort, notou-se que muitos hóspedes precisavam esperar para serem atendidos, visto que existia apenas um recepcionista, enquanto no Beta, que conta com uma equipe de dois recepcionistas e dois mensageiros, isto não aconteceu.

Tal sobrecarga, além de dificultar o desempenho no trabalho, parece prejudicar a aprendizagem, na medida em que não existe muito tempo disponível para refletir a respeito dos problemas encontrados ou sobre como desenvolve seu trabalho. Ainda assim, os recepcionistas do Comfort salientaram que auto-análise e o autoconhecimento proporcionado pelas experiências do dia-a-dia e pelo processo de pensar a respeito das próprias atitudes, contribui para o aprendizado e, conseqüentemente, para uma maior segurança no desempenho da função. A partir dos dados coletados na pesquisa, não é possível determinar se existe algum fator que estimula esta reflexão no contexto organizacional do Comfort e tão pouco diagnosticar porque tal característica não foi encontrada no outro hotel, apenas é possível considerar que, levando-se em conta a rotina intensa, o referido processo de auto-análise ocorre fora do ambiente de trabalho.

Além da sobrecarga de trabalho, é comum também a percepção entre os recepcionistas dos dois hotéis de que a rotina que envolve não somente o trabalho, mas também a vida pessoal pode prejudicar o processo de aprendizagem. Tal fato é compreensível até em virtude da escala de trabalho dos funcionários, que trabalham em turnos e possuem apenas uma folga na semana, dificultando a conciliação de aspectos da vida extra-profissional, tais como a de estudos. Ainda assim, entende-se que este é um aspecto que dificilmente será mudado, de forma que se torna necessário encontrar outros meios de amenizar tal problema.

Em relação aos processos formais de aprendizagem, que foram o principal alvo deste estudo, podem-se estabelecer algumas diferenciações bastante importantes entre os dois casos estudados. A primeira grande diferença encontrada é o treinamento realizado na admissão dos funcionários. Enquanto os entrevistados no Beta afirmaram que os treinamentos foram importantes para não chegar na recepção ‘dando a cara a tapa’ e utilizaram expressões como ‘eu não cheguei aqui no escuro’ para definir como se sentiram no início do trabalho, os recepcionistas do Comfort disseram ter aprendido algumas coisas ‘na marra’ e terem ‘caído de pára-quedas’ quando começaram na recepção. Isto pode ser explicado pela maneira pela qual os treinamentos estão estruturados nos dois hotéis. No hotel Beta os funcionários passam por um treinamento de ‘Orientação e Integração’ logo que ingressam na empresa, quando então conhecem todas as políticas e normas da rede. O treinamento técnico da função que é realizado primeiramente de forma teórica e, posteriormente, aplicado na prática, também fornece as ferramentas necessárias para que os recepcionistas consigam desempenhar suas tarefas e não sintam um impacto tão grande no início do trabalho na recepção. Além disso, são realizados acompanhamentos e avaliações periódicas dos funcionários para verificar como está o desempenho do novo colaborador. Já no hotel Comfort, embora exista um treinamento inicial para aprender as rotinas do setor realizado no próprio local de trabalho e acompanhado por colegas e pela supervisão, parece que ele não se mostra efetivo. Alguns recepcionistas relataram que não passaram por este treinamento; outros disseram ter tido apenas dois dias de acompanhamento, o que não é suficiente para aprender todos os procedimentos necessários para o trabalho na recepção, ou seja, o treinamento no trabalho de curta duração não oportuniza suficientemente os processos de aprendizagem acerca da recepção.

O que se pode identificar a partir da comparação entre os dois casos é que a realização de um treinamento formal efetivo na admissão dos funcionários é fundamental para dar suporte ao trabalho dos recepcionistas e evitar que eles passem por situações difíceis que normalmente causam estresse e aumentam a pressão no trabalho. Além disso, tal lacuna existente neste tipo de treinamentos realizados no hotel Comfort pode ser em grande parte explicado pela equipe reduzida da recepção, além da grande rotatividade de funcionários. O grande fluxo de trabalho diante de uma equipe de apenas quatro recepcionistas e um supervisor pode dificultar a plena aplicação do treinamento que é realizado no local de trabalho.

Outra diferença fundamental diz respeito aos tipos de treinamentos oferecidos pelos dois hotéis. Os funcionários do Comfort têm a oportunidade de participar de treinamentos de todos os setores do hotel, disponibilizados através dos *e-learning*s e dos *cross-trainings*, enquanto os colaboradores do Beta, embora tenham muitos treinamentos direcionados a questões comportamentais, participam de treinamentos técnicos apenas para a própria função, no caso a recepção. Este aspecto parece influenciar em uma questão que já foi salientada anteriormente: o entendimento de toda a operação de um hotel, que permite que os funcionários entendam qual sua contribuição para a empresa; percebam o quanto uma desatenção ou um procedimento realizado de forma errada pode prejudicar o trabalho de um colega ou de um setor e ainda possam valorizar o trabalho dos outros, compreendendo o sentido de seu trabalho. Assim, a participação em treinamentos de outros setores pode ser uma das causas que permitam explicar porque no Comfort não foram relatadas situações de falta de sincronia e entendimento entre a recepção e os demais setores do hotel, que no Beta foram mencionados como fatores que podem dificultar a aprendizagem no contexto de trabalho.

Outras diferenças relacionadas às ações formais de TD&E encontradas nos dois casos estudados dizem respeito aos instrutores que ministram os cursos. No hotel Beta, todos os treinamentos são realizados internamente e conduzidos pelo próprio chefe de setor ou pelo responsável pela área de Recursos Humanos. No hotel Comfort, os instrutores são, em sua maioria, externos. No caso dos *e-learning*s são pessoas escolhidas pela rede Atlântica e podem variar bastante, e no treinamento realizado através da Signature o instrutor é um funcionário desta empresa. Por isso, no caso do Comfort, o instrutor apareceu como um fator

determinante para a percepção da qualidade do treinamento, o que não acontece no Beta.

Tal diversidade e instrutores, entretanto, têm seu lado positivo e negativo: enquanto no hotel Beta não há questionamentos a respeito dos instrutores, que são sempre os mesmos e, portanto, seguem um mesmo padrão, no Comfort existe uma variação que vai de alguns instrutores de *e-learning*s considerados 'fracos', até o treinador da empresa Signature, visto como 'excepcional'.

Ainda a respeito das ações formais de TD&E é importante citar que os recepcionistas do Comfort citaram de forma unânime o treinamento da Signature, sobre atendimento ao cliente, como um dos melhores que já participaram, enquanto um dos entrevistados no Beta salientou a importância de passar por um treinamento mais completo de atendimento ao hóspede.

No que se refere aos objetivos das ações de TD&E percebidos pelos entrevistados, apenas dois deles foram comuns aos dois hotéis: a padronização dos procedimentos e o aprendizado a respeito do jeito de trabalhar da rede. Em ambos os casos, pôde-se identificar que os treinamentos são importantes para manter os padrões determinados. Notou-se, entretanto, que no Beta os procedimentos e padrões já parecem bem consolidados, de maneira que não são realizadas muitas mudanças, e os treinamentos funcionam como uma forma de reforçar aquilo que já existe. Já no Comfort, alguns procedimentos ainda estão em fase de implementação, na tentativa de padronizar ainda mais o serviço prestado ao hóspede.

Para os recepcionistas, os treinamentos também funcionam como uma maneira de aprender o 'jeito' da rede, ou seja, a forma de trabalhar proposta pela empresa e seus padrões de prestação de serviço. Isto pôde ser constatado nos dois hotéis, ainda que no Beta os entrevistados tenham dado mais ênfase ao 'ser da rede B' e ao conhecimento da missão da rede, o que demonstra um sentimento de pertença à empresa. Tais resultados parecem estar ligados às próprias políticas da rede e suas ações no sentido de demonstrar aos colaboradores, já no treinamento de Orientação e Integração (OI), todas as regras e orientações gerais sobre a rede, além de sua missão, visão, crenças e valores. Para os entrevistados do hotel Comfort, os treinamentos também servem como motivação para o trabalho. Embora no Beta a motivação não tenha se constituído numa categoria, ela aparece nos

depoimentos dos recepcionistas, perpassando outras micro-categorias de análise. É importante salientar que no caso do Comfort, a motivação citada provavelmente esteja mais ligada a um treinamento específico, ministrado pela empresa Signature, que os pesquisados repetidamente mencionaram como um dos melhores treinamentos, especialmente em virtude das características do instrutor, que consegue, segundo as palavras dos próprios pesquisados, 'botar pra cima' e 'animar' os funcionários.

O objetivo de preparação para o trabalho, encontrado no Comfort, pode ser comparado àquele de enfrentar as situações do dia-a-dia, identificado no hotel Beta. Neste último, entretanto, os depoimentos são mais ricos em detalhes e parecem indicar que esta percepção está diretamente ligada ao treinamento técnico pelo qual os recepcionistas passam, e que os prepara de forma efetiva para desempenhar a função e enfrentar os problemas diários.

Os demais objetivos encontrados foram mencionados apenas no hotel Beta. Um deles identifica os treinamentos como um espaço para a discussão de idéias entre a equipe, já que durante o período de trabalho a rotina é muito intensa e dificulta este tipo de troca entre os funcionários. Outro objetivo refere-se à atualização dos conhecimentos e dos procedimentos-padrões da rede que estão ligados às ações de reciclagem dos treinamentos técnicos e de Orientação e Integração. Por fim, um dos objetivos percebidos pelos entrevistados está relacionado a uma política da rede B: a oportunidade de crescimento profissional para os funcionários. Assim, as ações de TD&E também funcionam como uma forma de desenvolver-se e estar mais preparado para futuras oportunidades de promoção. Esta questão está bastante presente em diversas categorias de análise e emerge como um elemento importante dentro do contexto organizacional.

As formas de aprendizagem informais, embora não fosse o foco deste estudo, apareceram de maneira muito significativa, revelando resultados bastante interessantes. Alguns processos são comuns aos dois hotéis, como é o caso do *Aprender Fazendo*. Em ambos os casos, os recepcionistas ressaltaram que este é uma forma bastante valorizada, considerada até mais importante que o aprendizado teórico. No Comfort, entretanto, alguns relatos do aprendizado através das situações do dia-a-dia são decorrentes da falta de um treinamento inicial mais efetivo, que obriga os funcionários a aprender na prática. Ainda, para os recepcionistas dos dois

hotéis, a iniciativa e a vontade de buscar soluções e conhecimento, já ressaltadas em uma categoria anterior, são necessárias para que tal aprendizado aconteça.

O aprendizado que ocorre através da solução de problemas também é comum aos recepcionistas das duas empresas pesquisadas. Diante de situações difíceis, em que geralmente não há a quem recorrer, eles aprendem a 'se virar', expressão usada nas entrevistas.

A aprendizagem pelo erro também é comum para os recepcionistas e pode acontecer com certa frequência, já que na Hotelaria as situações imprevistas são constantes, de maneira que, ao enfrentar situações novas, os entrevistados estão sujeitos a cometer erros. Nesta categoria também apareceu de forma relevante a iniciativa de buscar informações e conhecimento para corrigir o erro e não cometê-lo novamente.

Especialmente para aqueles recepcionistas que trabalham no turno da tarde e da noite, período em que o setor administrativo e o pessoal de manutenção já não estão mais no hotel, torna-se necessário aprender alguns procedimentos de outros setores, principalmente o de manutenção, para solucionar pequenos problemas dos hóspedes. Nos dois hotéis, embora possa existir algum tipo de ação formal para passar estes conhecimentos, a interação com os funcionários da manutenção é bastante importante para saber como solucionar algumas situações emergências.

Os outros processos informais de aprendizagem são específicos de cada hotel, como é o caso do *Aprender Observando*, identificado no Comfort. Para os pesquisados deste hotel, esta apareceu como uma forma bastante efetiva de aprender tanto procedimentos como atitudes, podendo envolver ou não um processo de reflexão a respeito do que foi observado. Entretanto, a partir dos dados e informações obtidos na pesquisa de campo, não é possível afirmar porque esta forma de aprendizado não foi encontrada no Beta.

Também no Comfort outra forma de aprendizagem emergiu: aquela que se dá através do enfrentamento de experiências traumáticas. Os recepcionistas indicaram que os processos de aprendizagem da função e de novas competências foi, muitas vezes, uma experiência difícil, embora o resultado final tenha sido positivo. Este aspecto pode novamente ser explicado pela falta de um treinamento inicial melhor estruturado, que forneça boas bases para o desempenho da função, como ocorre no hotel Beta, não expondo assim os funcionários a situações complicadas.

Por outro lado, os entrevistados no Beta consideram a interação como uma das formas mais importantes e valorizadas de aprendizagem, tanto em relação aos conhecimentos, aos procedimentos da recepção, quanto às atitudes. Este aprendizado ocorre, especialmente, pela interação entre a equipe do setor e com os hóspedes, além da interação com os colegas mais experientes. Entretanto, ao considerar a estrutura da recepção nos dois hotéis, é fácil entender porque no Comfort estes processos não foram identificados. O aprendizado pela interação no Beta se dá, principalmente, entre os colegas que trabalham no mesmo turno, já que estes têm um contato maior, o que no Comfort não é possível, visto que o recepcionista trabalha sozinho. Ainda, no Beta é bastante provável que os recepcionistas consigam dispensar maior atenção e tempo à interação com o hóspede, já que possuem uma equipe maior de trabalho, enquanto no Comfort os funcionários devem dar conta, além do atendimento ao cliente, de todos os outros procedimentos da recepção sozinhos.

A partir das comparações entre os dois casos estudados, pôde-se identificar algumas diferenças bastante relevantes, que se referem tanto a ações formais de TD&E quanto a processos informais de aprendizagem, além de aspectos que estão ligados à estrutura do setor de recepção e a políticas de Recursos Humanos das redes. Muitas semelhanças, entretanto, também foram encontradas nas mais diversas categorias de análise, especialmente as que se referem aos fatores que facilitam e dificultam o processo de aprendizagem e aos processos de aprendizagem que ocorrem a partir das situações do dia-a-dia da recepção dos hotéis.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que o objetivo geral deste trabalho, o de analisar as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede, foi atingido, uma vez que foram identificados os processos de formulação destas ações junto às empresas participantes da pesquisa, bem como a percepção dos funcionários a respeito delas.

No que se refere ao processo de planejamento de TD&E, é possível fazer algumas considerações a partir das informações coletadas. Nota-se, em ambos os hotéis pesquisados, que as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação são planejadas pelas redes seguindo, na maioria das vezes, uma mesma grade de treinamentos para todos os hotéis administrados pela empresa. Apesar disso, nem sempre a avaliação de necessidades em TD&E, entendida como as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) ou desvios de desempenho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006), é realizada pela rede como uma forma de melhor planejar suas ações. Em ambos os casos, a avaliação é realizada, geralmente, a partir do contato entre as áreas de Recursos Humanos e as chefias dos setores dos hotéis ou mesmo os próprios funcionários. Porém, apenas no hotel Comfort foi identificada uma preocupação mais significativa da rede em analisar as dificuldades encontradas em cada hotel, o que sem dúvida é muito importante, na medida em que as áreas de Recursos Humanos de cada unidade estão mais próximas dos funcionários e a par dos problemas encontrados no dia-a-dia de trabalho.

Também foi possível perceber que, para a efetividade das ações de TD&E, é fundamental considerar o contexto em que estão inseridos os funcionários de recepção e as condições oferecidas para que se atinja o desempenho competente, conforme indicam Abbad, Freitas e Pilati (2006). Além das oportunidades de aquisição de competências, fatores que oferecem influência distal ou proximal e que são percebidos como oportunidades ou restrição ao bom desempenho, bem como condições ambientais e a motivação dos colaboradores para o aprendizado, se constituíram no presente estudo como pilares essenciais para desenvolvimento do trabalho. Considerando-se estas perspectivas, é possível responder a um dos

objetivos específicos deste trabalho: o de identificar o papel dos gestores na determinação e implantação dos programas de TD&E.

Em primeiro lugar, identificou-se o papel fundamental dos supervisores de recepção no suporte ao desenvolvimento e na transferência dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários para o trabalho. Também neste sentido, é importante salientar a função, não somente dos supervisores mas também dos responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos dentro dos hotéis, embora em alguns casos, informalmente, de identificar as necessidades de aprendizado e as dificuldades dos recepcionistas para melhor estruturar as ações de TD&E e suprir as lacunas existentes.

Já a avaliação das ações de TD&E ocorrem apenas em alguns níveis daqueles enfatizados por Hamblin (1978). No hotel Beta são realizadas avaliações de reação e de comportamento no cargo, podendo-se identificar a existência do impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999), especialmente para aqueles treinamentos denominados técnicos. No Comfort, a avaliação de reação (HAMBLIN, 1978) é facultativa para os treinamentos ministrados pela própria rede, sendo obrigatória somente para avaliar as ações realizadas por empresas externas ao hotel. O impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999) também pode ser considerado neste caso, mais especificamente para o treinamento realizado pela empresa Signature, muito bem avaliado pelos recepcionistas do Comfort, que o consideram bastante aplicável e útil para o desenvolvimento da função na recepção. Embora não ocorra de maneira formal e não existam indicadores para tal, a efetividade das ações de TD&E no nível da organização (HAMBLIN, 1978) é percebida pela área de RH, na medida em que, a partir da intensificação das práticas de treinamento, os resultados da empresa melhoraram significativamente.

Além de aspectos que se referem ao planejamento das ações de TD&E, outras questões muito importantes emergiram no trabalho de campo e devem ser consideradas. Uma delas diz respeito à recente estruturação das áreas de Recursos Humanos nos dois hotéis pesquisados, o que ratifica os resultados encontrados por Hopner (2008), Gueiros e Oliveira (2004) e Taschner e Piellusch (2008) em seus respectivos estudos. Isto demonstra que somente recentemente o RH na Hotelaria passa a ser considerado uma área estratégica e que pode contribuir para os resultados organizacionais.

Destaca-se também, a partir dos relatos dos entrevistados, a importância de uma formação que envolva as diversas áreas de um hotel, visto que os recepcionistas, muitas vezes, precisam exercer funções que não estão estritamente ligadas à recepção. Percebe-se que, para estes colaboradores, a multifuncionalidade é uma realidade, cabendo então questionar-se de que forma eles estão sendo preparados para isto. Além disso, pôde-se perceber que uma estrutura de treinamentos que proporcione uma visão geral a respeito da operação de um hotel, como acontece no Comfort, permite que os funcionários entendam e valorizem o trabalho de seus colegas, evitando problemas de interação entre a equipe de trabalho, como foi identificado no hotel Beta.

Esta questão remete à importância das ações de TD&E para os funcionários de recepção dos hotéis. Conforme identificaram Hopner (2008), Silva e Barbosa (2002) e Gueiros e Oliveira (2004), além de questões técnicas e de procedimentos do setor, os treinamentos também trazem benefícios para a sinergia entre as equipes, a diminuição de problemas e desperdícios e o sentimento de valorização e motivação dos funcionários, que percebem o investimento da empresa em seu desenvolvimento e a oportunidade de crescimento profissional, o que pode amenizar um dos principais problemas encontrados na Hotelaria brasileira: a rotatividade de funcionários.

Todos estes aspectos salientados acima puderam ser identificados nos dois hotéis pesquisados, de maneira que é possível afirmar a grande relevância das ações de TD&E para a valorização dos funcionários. Especialmente no caso do hotel Beta, percebe-se que os colaboradores enxergam as políticas da rede e os treinamentos como forma de oportunidade para o crescimento profissional, o que pode ser um dos motivos de redução da rotatividade entre os recepcionistas.

Coloca-se também, como um aspecto bastante importante, a existência de um treinamento na admissão dos funcionários que forneça uma base para o desenvolvimento da função de recepção, conforme já foi salientado anteriormente nesse trabalho. Embora os dois hotéis pesquisados tenham este tipo de treinamento, no Comfort ele não se mostra tão efetivo quanto no hotel Beta. Isto pode confirmar que as empresas hoteleiras ainda estão em fase de estruturação de suas políticas de RH e ações de TD&E, visto que Hopner (2008), em sua pesquisa

em três redes de hotéis, identificou que apenas uma delas apresentava um treinamento na admissão dos funcionários.

Uma questão importante e um tanto paradoxal típica da função de recepção em hotéis merece destaque: ao mesmo tempo em que as ações de TD&E estimulam o aprendizado dos procedimentos do setor e tentam padronizá-los, os recepcionistas estão sempre diante de situações imprevistas, já que lidam continuamente com os hóspedes. Assim, mesmo que existam práticas sólidas e planejadas de TD&E, o aprendizado que acontece na prática do dia-a-dia, ao solucionar um problema ou enfrentar uma nova situação é uma realidade bastante clara e até mesmo inevitável para estes funcionários, já que não é possível prever e controlar as ações dos hóspedes. Desta maneira, Taschner e Piellusch (2008) revelaram que a atribuição de responsabilidade, poder de decisão e capacitação aos funcionários são importantes para facilitar o aprendizado e a prestação de um melhor serviço no momento de interação com o hóspede.

Embora os treinamentos sejam essenciais e forneça uma base para o bom desenvolvimento do trabalho, o aprendizado informal, que acontece no contexto prático social da Hotelaria, conforme também foi evidenciado por Didier e Lucena (2008), torna-se uma forma-fonte bastante relevante de aprendizagem. Talvez por isso os processos informais de aprendizagem que ocorrem através da interação com outras pessoas, da resolução de problemas, da prática do dia-a-dia de trabalho, entre outros, tenham emergido de forma tão significante neste trabalho.

Neste sentido, é possível considerar que a união dos aprendizados formais e informais possa caracterizar aquilo que é definido como *desenvolvimento de recursos humanos* por Bastos (1991) e Abbad e Vargas (2006), por envolver um escopo mais amplo e reunir as experiências e oportunidades de aprendizagem que sustentam o crescimento dos funcionários.

Finalmente, é fundamental considerar que a cobrança e a sobrecarga de trabalho podem influenciar nos processos de aprendizagem dos recepcionistas. Ainda que uma certa pressão possa fazer com que os funcionários assumam mais responsabilidades pelas decisões e pela resolução dos problemas que acontecem diariamente, a rotina de operação da Hotelaria pode dificultar a aplicação do que é aprendido nas ações de TD&E no dia-a-dia de trabalho. Ainda, a velocidade da prestação de serviços implica na falta de tempo para refletir sobre seu aprendizado e

para discutir novas soluções e planejar ações de desenvolvimento dos funcionários e melhorias nos processos, aspectos também salientados por diversos autores em suas pesquisas, como Hopner (2008) e Silva e Barbosa (2002).

A partir destas considerações, entende-se que inúmeros estudos ainda podem ser realizados a respeito das práticas de Recursos Humanos na Hotelaria. Como sugestão, indica-se pesquisas que contemplem a análise de outros setores dos hotéis pesquisados e mesmo outras unidades das redes, a fim de entender as especificidades de cada um e obter uma visão geral dos processos de TD&E. Também se sugere uma investigação acerca dos processos informais de aprendizagem que ocorrem nos hotéis e que, embora não fosse o foco deste trabalho, emergiram de forma bastante significativa.

7. REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 231-253.

AMAZONAS, Ely; GOLDNER, Lilian. **Raio X da Hotelaria Brasileira**: As Redes Hoteleiras do Brasil. São Paulo: Amazonas & Goldner Consultoras Associadas, 2006. v3. 1 CD-ROM.

ANTONELLO, Cláudia Simone. Articulação da Aprendizagem Formal e Informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, Itajaí – SC, v.12, n.2, p.183-209, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA. **Perfil da Hotelaria Nacional**. Disponível em <<http://www.abih.com.br>> Acesso em: 10 maio 2008.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. O Suporte Oferecido pela Pesquisa na Área de Treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./dez. 1991.

BISCARO, Waldir. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG Gustavo (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ªed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 259-287.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 343-357.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, MAGALHÃES, Mônica Lemes. Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Brasília, 6(1), pag. 33-50, 2001.

CAMILLIS, Patrícia Kinast De. **Um Estudo Acerca dos Processos de Aprendizagem dos Trabalhadores que Não Exercem Funções Gerenciais**. 2007. 132 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CAPPELLE, M.A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, jan./jun. 2003.

- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: na perspectiva da hotelaria e da gastronomia**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CONVENTION & VISITORS BUREAU. **Unidades Habitacionais e Leitos de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.poaconvention.com.br/index.php?content=demanda_hoteleira> Acesso em 29 maio 2008.
- DIDIER, Juliana Maria de Oliveira Leal; LUCENA, Eduardo de Aquino. Aprendendo na Prática: Como os Gerentes de Meios de Hospedagem Aprendem no Contexto Prático-Social? In: ENCONRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM
- EMBRATUR. **Meios de Hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/impacto_MH/downloads/Relatorio%20Executivo%20-%20Meios%20de%20Hospedagem%20-%20Estrutura%20de%20Consumo%20e%20Impactos%20na%20Economia.pdf> Acesso em: 11 maio 2008.
- FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 97-113.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, pp. 65-107, 1994.
- GUEIROS, Manuela Gomes; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Clientes Internos Satisfeitos com as Práticas de RH Conduzem à Satisfação dos Clientes Externos? Um Estudo no Setor Hoteleiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais Eletrônicos**. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM
- HAMBLIN, Anthony. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HÖPNER, Aline. **Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho em Redes Hoteleiras**. 2008. 332 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: Front Office e Governança**. São Paulo: Pioneira, 2004.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; PAIVA, José Antônio de. Afinal, a Universidade Corporativa é uma T&D Revisitada? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos**. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria: gerenciamento e serviços**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MENESES, Pedro Paulo Murce. Treinamento e Desempenho Organizacional: contribuição dos métodos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais. **Análise**, Porto Alegre, v.18, n.1, p.180-199, jan./jun. 2007.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

PILATI, Ronaldo. História e Importância de T&D. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 159-176.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v.21, n.1, jan./abr. 2005.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton. **Administração no Setor da Hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, ABIH/RS, UFRGS. **Perfil do Turista Nacional na Cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo/default.php?p_secao=132> Acesso em 15 maio 2008.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE PORTO ALEGRE. **Informativo Estatístico do Turismo de Porto Alegre**. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo/default.php?p_secao=132> Acesso em: 12 maio 2008.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE PORTO ALEGRE. **Turismo: Porto Alegre é a quarta cidade em eventos internacionais.** Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cs/default.php?reg=89516&p_secao=3&di=2008-05-08> Acesso em 10 maio 2008.

SILVA, André Luís José da; BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo. O Treinamento como Ferramenta para Padronização dos Serviços em uma Empresa Hoteleira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais Eletrônicos.** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

TASCHNER, Gisela Black; PIELLUSCH, Marcos. A Avaliação de Resultados em RH no Setor Hoteleiro: Um Estudo nas Maiores Redes no Brasil. In: ENCONRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM

TEIXEIRA, Rivanda Meira; FARIA, Rubia Ribeiro Tavares de. Subsídios para o Planejamento de Mão-de-Obra no Setor Hoteleiro: Análise da Demanda e das Necessidades de Capacitação Profissional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2004, Curitiba. **Anais Eletrônicos.** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

TORRE, Francisco de la. **Administração Hoteleira, parte I: departamentos.** São Paulo: Roca, 2001.

VALLEN, Gary; VALLEN, Jerome. **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 137-158.

VERGARA, Sílvia. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – RECEPCIONISTAS

Perfil do Entrevistado

Idade
Sexo
Formação escolar
Cargo
Tempo no cargo e tempo total na empresa
A quem se reporta

- 1) Você poderia me contar brevemente a sua trajetória profissional?
(Histórico da Trajetória Profissional até a atual empresa) - Desde quando trabalha na hotelaria?
- 2) Como foi sua primeira experiência na hotelaria?
- 3) Conte-me como foi seu início de trabalho neste hotel ou no caso de ter ingressado diretamente na recepção: Conte-me como foi seu início de trabalho na recepção.
- 4) Já passou por outras funções dentro do hotel?
- 5) Como é o seu dia-a-dia de trabalho? Comente. Quais os tipos de problemas que você normalmente tem que resolver? Como você enfrenta as dificuldades de seu dia-a-dia?
- 6) Houve mudanças em seu trabalho desde que assumiu o atual cargo até hoje? Quais foram?
- 7) Como você descreveria o seu ambiente de trabalho?
- 8) Como você acredita que as pessoas aprendem?
- 9) De uma forma geral como você caracterizaria sua aprendizagem no atual cargo? Exemplificar
- 10) Você acredita ter aprendido algo sobre você mesmo desde que assumiu o cargo atual? O que aprendeu e como isso ocorreu? Exemplifique com uma história/fato que represente esta aprendizagem.
- 11) O que este aprendizado significou para você e para o seu trabalho?
- 12) Que fatores contribuíram (foram significativos) para sua aprendizagem? Como?
- 13) Que fatores dificultaram sua aprendizagem?
- 14) Como você identifica as necessidades de aprendizagem no seu trabalho?
- 15) Em sua opinião a interação com outros membros da empresa/grupo de trabalho no dia-a-dia trouxe novas percepções ou influenciou suas ações e atitudes no desenvolvimento de seu trabalho? Você diria que aprendeu com estas interações? Comente.
- 16) Você acredita ter influenciado as ações e percepções de outros membros da empresa/grupo de trabalho? Comente como ocorreu. Você diria que aprendeu com estas experiências? Comente.
- 17) Você acredita ter aprendido por acaso, acidentalmente? Comente.
- 18) Que papel você atribui às suas experiências passadas neste contexto?
- 19) Quais as formas ou oportunidade de aprendizagem sua empresa/seu trabalho tem lhe oportunizado? Comente
 - Qual a importância do treinamento para o desempenho da sua função?
 - Em que situações você passou por um treinamento?

- Quais os tipos de treinamento que você participou desde que entrou no hotel?
 - De maneira geral, você acredita que os treinamentos oferecidos pelo hotel satisfazem as suas necessidades no desempenho da função?
 - Dentre os treinamentos que você participou, qual você achou melhor (sentiu-se mais satisfeito)? Por quê? Relate.
 - Dentre os treinamentos que você participou, qual você gostou menos (sentiu-se menos satisfeito)? Por quê? Relate.
 - Você já encontrou alguma dificuldade para colocar em prática o que foi aprendido nos treinamentos? Por que você acha que isto aconteceu? Relate uma situação.
 - Você acha que os métodos de treinamento utilizados no hotel facilitam o seu aprendizado? Por quê?
 - Que outro tipo de treinamento você acha que poderia ser oferecido pelo hotel?
 -
- 20) A partir de sua experiência, que conselhos você daria para outros colegas sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho.

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SUPERVISOR DE RECEPÇÃO

Perfil do Entrevistado

Idade
Sexo
Formação escolar
Cargo
Tempo no cargo e tempo total na empresa
A quem se reporta

- 1) Você poderia me contar brevemente a sua trajetória profissional?
(Histórico da Trajetória Profissional até a atual empresa) - Desde quando trabalha na hotelaria?
- 2) Como foi sua primeira experiência na hotelaria?
- 3) Conte-me como foi seu início de trabalho neste hotel ou no caso de ter ingressado diretamente na recepção: Conte-me como foi seu início de trabalho na recepção.
- 4) Já passou por outras funções dentro do hotel?
- 5) O que mudou quando você passou a ser coordenador?
- 6) Quais as capacidades que você necessitou desenvolver para o desempenho desta coordenação?
- 7) Como foi o processo de desenvolvimento destas capacidades?
- Para colocar em prática estas capacidades você tem se utilizado de algum tipo de experiências anterior? Exemplifique?
- O que da sua formação profissional/acadêmica você aproveita para colocar em prática estas capacidades? Exemplifique. Houve algum tipo de planejamento?
- 8) Que tipo de dificuldades você enfrentou para desenvolver estas capacidades?
- 9) Quais capacidades você considera mais importantes para sua atuação na coordenação no contexto de negócios atual?
- 10) Como é o seu dia-a-dia de trabalho? Comente. Quais os tipos de problemas que você normalmente tem que resolver? Como você enfrenta as dificuldades de seu dia-a-dia?
- 11) Houve mudanças em seu trabalho desde que assumiu o atual cargo de coordenador? Quais foram?
- 12) Como você descreveria o seu ambiente de trabalho?
- 13) Como você acredita que as pessoas aprendem?
- 14) De uma forma geral como você caracterizaria sua aprendizagem como coordenador de recepção? Exemplificar
- 15) Você acredita ter aprendido algo sobre você mesmo desde que assumiu a coordenação da recepção? O que aprendeu e como isso ocorreu? Exemplifique com uma história/fato que represente esta aprendizagem.
- 16) O que este aprendizado significou para você e para o seu trabalho?
- 17) Que fatores contribuíram (foram significativos) para sua aprendizagem? Como?
- 18) Que fatores dificultaram sua aprendizagem?
- 19) Como você identifica as necessidades de aprendizagem no seu trabalho?
- 20) Em sua opinião a interação com outros membros da empresa/grupo de trabalho no dia-a-dia trouxe novas percepções ou influenciou suas ações e atitudes

no desenvolvimento de seu trabalho? Você diria que aprendeu com estas interações? Comente.

21) Você acredita ter influenciado as ações e percepções de outros membros da empresa/grupo de trabalho? Comente como ocorreu. Você diria que aprendeu com estas experiências? Comente.

22) Você acredita ter aprendido por acaso, acidentalmente? Comente.

23) Quais as formas ou oportunidade de aprendizagem sua empresa/seu trabalho tem lhe oportunizado? Comente

- Em que situações você passou por um treinamento?
- Quais os tipos de treinamento que você participou desde que entrou no hotel?
- De maneira geral, você acredita que os treinamentos oferecidos pelo hotel satisfazem as suas necessidades no desempenho da função?
- Dentre os treinamentos que você participou, qual você achou melhor (sentiu-se mais satisfeito)? Por quê? Relate.
- Dentre os treinamentos que você participou, qual você gostou menos (sentiu-se menos satisfeito)? Por quê? Relate.
- Você já encontrou alguma dificuldade para colocar em prática o que foi aprendido nos treinamentos? Por que você acha que isto aconteceu? Relate uma situação.
- Que outro tipo de treinamento você acha que poderia ser oferecido pelo hotel?
- Qual a importância do treinamento para o desempenho de sua função e de sua equipe?
- Você acha que os métodos de treinamento utilizados facilitam o seu aprendizado e da sua equipe? Por quê?
- Qual o seu papel na determinação dos treinamentos aplicados à sua equipe? Você acredita que os treinamentos corporativos satisfazem as necessidades de treinamento dos funcionários da recepção? Por quê?

24) A partir de sua experiência, que conselhos você daria para outros colegas sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho.

ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – RECURSOS HUMANOS

Perfil do Entrevistado

Idade
Sexo
Formação escolar
Cargo
Tempo no cargo e tempo total na empresa
A quem se reporta

- 1) Você poderia me contar brevemente a sua trajetória profissional?
(Histórico da Trajetória Profissional até a atual empresa) - Desde quando trabalha na hotelaria?
- 2) Já passou por outras funções dentro do hotel?
- 3) Quais são as políticas de Recursos Humanos do hotel (ou da rede)?
- 4) O que você entende por Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)?
- 5) Qual é a importância das ações de TD&E dentro do hotel?
- 6) Em que situações (ou com que frequência) os funcionários participam de ações de TD&E?
- 7) Dentre os treinamentos aplicados aos funcionários do hotel, quais são corporativos?
- 8) Você acredita que os treinamentos corporativos sejam adequados às necessidades dos funcionários do hotel?
- 9) Quais treinamentos são formulados pela gerência do hotel? Como isto acontece?
- 10) É realizado um levantamento de necessidades de treinamento? Como? Com que frequência?
- 11) Como se dá o planejamento das ações de TD&E? (Formulação de objetivos, princípios de aprendizagem, características dos instrutores, diferenças individuais)
- 12) Quais são os métodos utilizados nos programas de TD&E?
- 13) Após a realização do treinamento, é feita uma avaliação? De que maneira?
- 14) Você acredita que os funcionários consigam colocar em prática aquilo que aprenderam nos treinamentos? Por quê? (ambiente de trabalho)
- 15) Quais têm sido as dificuldades e facilidades para a realização de ações de TD&E?
- 16) De que forma as ações de TD&E estão vinculadas a outras ações de RH (avaliação de desempenho, remuneração, etc.)?
- 17) O hotel oferece cursos que não estão diretamente ligados ao trabalho desempenhado pelo funcionário? Quais?
- 18) O hotel possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários?
- 19) (Se possível) Percentualmente, quanto é investido em TD&E? Existe alguma programação anual?