

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcus Alan Machado

**O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE
ATUAM NA RECEPÇÃO DE UM HOTEL NA CIDADE DE SANTA
MARIA**

Porto Alegre

2011

Marcus Alan Machado

**O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM
NA RECEPÇÃO DE UM HOTEL NA CIDADE
DE SANTA MARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra Silvia Generali da Costa

Co-orientadora: Prof.^a Me. Aline Höpner

Porto Alegre

2011

Marcus Alan Machado

**O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM
NA RECEPÇÃO DE UM HOTEL NA CIDADE
DE SANTA MARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Silvia Generali da Costa

Prof.^a Dra. Elaine Antunes

Dedico este trabalho a minha esposa Daiana
por ter sempre me apoiado e incentivado
para realização desta grande conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e força que recebi nos momentos mais difíceis.

Agradeço a minha família pelo apoio e paciência.

Agradeço a minha Tutora Aline Höpner, por ter aceitado o desafio de orientar o meu trabalho e se dedicar, apesar do exíguo tempo, pelo correto desenvolver do mesmo.

Agradeço a orientadora Silvia Generali da Costa pela oportunidade de finalizar esta pesquisa, pela ajuda e contribuição na elaboração deste trabalho.

Agradeço a Coordenação do Curso de Administração da UFRGS modalidade EAD por todo o apoio prestado para que finalização desta etapa acadêmica.

Agradeço aos proprietários do hotel pesquisado por terem aceitado responder o questionário para coleta de dados.

Enfim, agradeço a todos os que ajudaram direta e indiretamente neste trabalho.

"O homem se torna muitas vezes o que ele próprio acredita que é. Se insistir em repetir para mim mesmo que não posso fazer uma determinada coisa, é possível que acabe me tornando realmente incapaz de fazê-la. Ao contrário, se tenho a convicção de que posso fazê-la, certamente adquirirei a capacidade de realizá-la, mesmo que não a tenha no começo."

Mahatma Gandhi

RESUMO

O Turismo vem ganhando destaque em âmbito nacional, em especial o setor hoteleiro. Basicamente composto por empresas familiares, o setor hoteleiro passou por grandes transformações com a entrada de empresas estrangeiras no país. Por estar inserido dentro do setor de serviços, o hotel tem como seu principal capital o fator humano. Assim, a qualificação de sua mão-de-obra tornou-se o fator essencial para agregar valor ao serviço prestado e promover sua diferenciação em um mercado competitivo. Sendo o treinamento e desenvolvimento o meio utilizado para aquisição de competências, os recursos humanos da empresa devem estar alinhados à sua missão estratégica. O objetivo do presente estudo é verificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários da recepção de um hotel no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa. O meio de coleta de dados utilizado foi o questionário, o qual foi aplicado tanto para funcionários de cargo gerencial quanto de nível operacional no setor de recepção. A pesquisa evidenciou se os funcionários da recepção consideram adequado o treinamento que a empresa oferece e a sua percepção acerca das práticas adotadas. Os resultados encontrados poderão contribuir para uma visão geral da estruturação da área de Recursos Humanos em empresas hoteleiras, no sentido de aprimorar as ações de treinamento e desenvolvimento e promover a solução de problemas encontrados no ramo hoteleiro.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ações indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	21
Quadro 1 - Distribuição dos funcionários e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) do hotel.....	30
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados em nível gerencial.....	31
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados em nível operacional	32
Tabela 4.1 - Distribuição das respostas obtidas em relação à compensação.....	34
Tabela 4.1 - Distribuição das respostas obtidas em relação à compensação.....	35
Tabela 4.2 - Distribuição das respostas obtidas em relação à comunicação	35
Tabela 4.3 - Distribuição das respostas obtidas em relação às condições de trabalho..	36
Tabela 4.4 - Distribuição das respostas obtidas em relação à organização do trabalho	37
Tabela 4.5 - Distribuição das respostas obtidas em relação à participação/autonomia	38
Tabela 4.6 - Distribuição das respostas obtidas em relação à motivação.....	38
Tabela 4.7 - Distribuição das respostas obtidas em relação ao desenvolvimento pessoal	39
Tabela 4.8 - Distribuição das respostas obtidas em relação à imagem da empresa	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2 HOTELARIA BRASILEIRA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.1 SETOR DE SERVIÇOS E HOTELARIA NO BRASIL	13
2.2 ESTRUTURA DE UM HOTEL E O SETOR DE RH	16
2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	18
2.3.1 Levantamento das necessidades de T&D.....	22
2.3.2 Planejamento e Execução em T&D.....	23
2.3.3 Avaliação de T&D.....	25
2.4 PRÁTICAS DE RH E T&D NO SETOR HOTELEIRO.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	30
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO A – QUESTIONÁRIO GERENTE DE RH	49
ANEXO B – QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS RECEPÇÃO	50
GLOSSÁRIO	53

INTRODUÇÃO

O turismo no Brasil ocupa papel relevante na economia nacional. Está inserido em um mercado em franco desenvolvimento, tendo em vista os recursos turísticos de que dispõe como atrativos. Nesse sentido, Arbache *et al.* (2004, p.10) destacam que:

[...] o setor do turismo é um setor chave da economia uma vez que agrega mais valor que os demais, em uma forma geral apresentam retornos crescentes em escala em seu investimento, o que indica potencialidade de crescimento, é intensivo em trabalho, o que significa geração de emprego, e favorece a distribuição de renda.

O ramo da hotelaria no país foi marcado por grandes transformações no último século, de um mercado basicamente composto por propriedades familiares para a entrada de redes internacionais nos grandes centros urbanos. A partir da década de 1970 foi impulsionado pelo elevado nível de atividade econômica e incentivos oferecidos pelo Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), bem como incentivos fiscais. Mesmo durante o auge da crise econômica em 2009, o Brasil apresentou um crescimento de 15% no primeiro trimestre de 2009 em relação ao ano anterior, no setor de hotelaria e turismo, segundo dados do Ministério do Turismo. Levando-se em consideração que não é possível dimensionar o potencial de desenvolvimento que pode ser gerado pelo turismo, Ferreira (2006) afirma que a hotelaria deve ajustar seus serviços aos padrões internacionais, salientando a necessidade da qualificação de mão de obra.

Assim, com essa profunda alteração no ramo hoteleiro os recursos humanos empregados no setor passaram a ter destaque, uma vez que com aumento da competitividade há necessidade de diferenciação para que a empresa possa se destacar em relação à concorrência. Teixeira e Faria (2004) afirmam que um dos entraves no Brasil é a qualidade da mão-de-obra devido ao despreparo dos profissionais que atuam num mercado com clientes cada vez mais exigentes.

Segundo Chiavenato (2009), dentro das organizações, as pessoas se destacam “por ser o único elemento vivo e inteligente, pelo seu caráter eminentemente dinâmico e pelo seu incrível potencial de desenvolvimento”, e, principalmente, na indústria hoteleira por fornecer os mais variados serviços utilizando-se do capital humano. A recepção de um hotel, dentro desse contexto, torna-se de suma importância, pois é esse profissional que se relaciona diretamente com o público.

Dessa forma, o treinamento e desenvolvimento (T&D) dos recursos humanos têm desempenhado um papel estratégico dentro da empresa, uma vez que agregam valor e proporcionam uma melhoria no desempenho dos empregados, tornando-se um investimento em vez de despesa (CHIAVENATO, 2009; MENESES, ZERBINI, 2009).

Sendo assim, por meio deste estudo busca-se responder a questão: De que forma acontece o processo de capacitação dos profissionais da recepção de um hotel do município de Santa Maria?

O trabalho tem como objetivo geral: Verificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários da recepção de um hotel no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul. E por objetivos específicos: a) Descrever a estrutura e práticas do setor de recursos humanos especialmente do subsistema de treinamento e desenvolvimento do hotel pesquisado; b) Identificar se os profissionais do setor de recepção consideram adequado o treinamento que a empresa oferece; c) levantar a percepção dos profissionais acerca das práticas adotadas.

Face o apresentado, o estudo justifica-se devido à relevância do setor de turismo no contexto nacional, em especial a hotelaria. Por estar enquadrado no âmbito do setor de serviços, o ramo hoteleiro tem como seu principal capital o fator humano. Dentro do hotel, o setor de recepção é a área que o cliente está em contínuo contato, de maneira que, a percepção da qualidade do serviço depende de profissionais bem treinados. O fato de se ter escolhido o tema treinamento e desenvolvimento no setor hoteleiro deve-se à situação atual do mercado, com constantes mudanças na concorrência e no comportamento do cliente, que tem impulsionado as empresas a buscarem novas formas de competir e conseqüentemente a qualificação profissional dos seus empregados e utilização de técnicas que efetivamente agreguem valor ao serviço prestado.

Para tanto, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a importância do trabalho, os objetivos gerais e específicos e a justificativa; o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que está dividido em três seções: setor de serviços e hotelaria no Brasil, estrutura de um hotel e setor de recursos humanos e ainda políticas e práticas de RH: Treinamento e Desenvolvimento; o terceiro capítulo a metodologia, perfil dos entrevistados, as estratégias para coleta e análise dos dados e ainda as limitações do estudo;

quarto capítulo traz os resultados encontrados; e o quinto capítulo as conclusões e considerações finais.

2 HOTELARIA BRASILEIRA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo está seccionado em quatro sub-capítulos, onde será apresentada a revisão bibliográfica utilizada no trabalho, a fim de registrar as obras e pesquisas feitas sobre o assunto e que, por sua vez, são comumente utilizadas como referência para o estudo do tema concernente a este trabalho. Primeiramente, apresenta-se o setor de serviços e o ramo hoteleiro. Na seqüência, são abordados temas relativos à estrutura de um hotel e do setor de recursos humanos. Já a terceira parte apresenta as políticas de recursos humanos e importância do treinamento e desenvolvimento. Por último, alguns estudos acerca de práticas de recursos humanos e treinamento e desenvolvimento no setor hoteleiro.

2.1 SETORES DE SERVIÇOS E HOTELARIA NO BRASIL

A economia de um país pode ser dividida em setores primário, secundário e terciário de acordo com os produtos produzidos, modos de produção e recursos utilizados, ou seja, a natureza das atividades. Historicamente, ao se falar em setor terciário, verifica-se que foi tratado como residual ou improdutivo, em relação aos demais setores, apenas servindo para complementação, mas a partir de meados do século XX, o setor de serviços aumentou sua participação relativa no Produto Interno Bruto (PIB), incentivando diversas pesquisas na área principalmente em relação a sua contribuição para o crescimento e desenvolvimento econômico (BASTOS; PEROBELLI; SOUZA, 2008).

A maioria dos estudos realizados até então estavam focados no setor industrial, em virtude de estarem inseridos numa era industrial na qual a ciência transformou-se no principal meio de obtenção de conhecimento, sendo um elemento capaz de gerar uma base para o sucesso econômico (ARAUJO; FREIRE; MENDES, 1997). No entanto, ocorreu um processo conhecido como “terceirização” da economia, e começaram a surgir os primeiros estudos relacionados ao setor de serviços.

Em decorrência de o mercado interno ter apresentado bons resultados nos últimos anos, o setor de serviços teve um crescimento acentuado e passou a liderar a geração de empregos formais no país. Segundo dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), os serviços representaram, em 2009, 68,5% do PIB brasileiro, e responderam por 70% dos empregos formais. Destaca-se ainda o fato que foi a atividade econômica que mais recebeu investimentos estrangeiros diretos. Conforme se verifica no relatório do Ministério do Trabalho em relação ao mês de fevereiro de 2011 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), o setor de serviços, com mais de 134 mil postos, foi um dos principais responsáveis pela geração de empregos formais no período, registrando a maior geração de empregos da história.

Devido à crescente importância do setor de serviços na economia nacional desde o início do século XIX, vários estudos foram realizados gerando uma variedade de conceitos e classificações das atividades que o integram (KON, 2004).

De acordo com Meirelles (2006, p.134), ao fazer uma análise conceitual dos serviços, essa autora verificou que serviço é essencialmente diferente de um bem ou de um produto, definindo que: “serviço é um trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço”.

É um setor que contempla uma gama variada de atividades econômicas e com diferentes características. Assim, os serviços apresentam nas abordagens contemporâneas quatro atributos principais: simultaneidade, intangibilidade, interatividade e inestocabilidade (MEIRELLES, 2006). Uma das mais marcantes é a intangibilidade, que implica no fato do consumidor não poder sentir, ver, cheirar, ouvir, ou tocar os serviços antes de consumi-lo. Para essa autora, essas características são decorrentes da natureza essencial de serviço, que é ser trabalho em processo ou fluxo de trabalho.

O setor de serviços, para Kon (2004), está inserido em um amplo processo de reestruturação econômica e social gerado pelas demandas de produção rentável em economias de mercados, sendo que é essencial na indução do processo de crescimento haver uma forte integração e múltipla responsabilidade entre os setores.

O turismo, enquanto segmento do setor terciário, caracteriza-se como um conjunto de atividades econômicas diversas como transporte, meios de hospedagens, atividades de agências de viagens dentre outros. Nos últimos anos, ele começa a se consolidar como um expoente de

desenvolvimento socioeconômico, pois gera empregos e distribuição de renda regional. Conforme estudo de Neri (2009), as melhorias sociais vêm impactando o setor de turismo nos últimos anos, pois 31 milhões de brasileiros ascenderam de classe social, o que significa que pessoas que antes não tinham condições de viajar a lazer, agora podem fazer.

Segundo a Organização Mundial do Trabalho (OMT), o turismo está entre os setores de maior crescimento no mundo, tendo triplicado seu tamanho e impacto econômico nos últimos 50 anos, bem como destaca o fato de que enriquece indivíduos, famílias e comunidades. Assim, o turismo passa a ocupar um papel relevante na economia uma vez que é uma atividade que promove o desenvolvimento intersetorial, em função do efeito multiplicador dos investimentos (MENDES; GORINI, 2005).

O setor hoteleiro, no período colonial era composto pelas chamadas casas-grandes dos engenhos e fazendas, casarões nas cidades, conventos e ranchos à beira da estrada. Era bastante comum às famílias receberem hóspedes em suas casas (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000). Somente no século XIX, surgiram, no Brasil, as primeiras hospedarias, mas sempre exercida conjuntamente com outros ofícios como, por exemplo, barbeiros e sapateiros (DUARTE, 1996).

Na década de 1970, houve uma expansão da hotelaria nacional, estimulada pelo desenvolvimento da infra-estrutura dos transportes aéreo e rodoviário. O país passava por período de elevada atividade econômica, recebendo o setor incentivos do BNDES e Embratur, além de incentivos fiscais (Fiset, Fungetur, Finam e Finor). Algumas redes internacionais entraram no país realizando investimentos imobiliários ou atuando apenas como administradoras de seus hotéis (MENDES; GORINI, 2005).

O BNDES, em 1999, criou o Programa de Turismo cujo objetivo era expandir o turismo no Brasil, atuando em grande parte na expansão de hotéis e outros equipamentos turísticos, bem como modernização dos já existentes e qualificação da mão-de-obra.

Com a expansão da prestação de serviços turísticos no Brasil, houve um contínuo aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamentos temporários no país. No período de 2002 a 2008, o crescimento foi de 31,01% (MTur, 2010). Pelo exposto, verifica-se que a indústria da hospitalidade tornou-se um importante segmento da economia.

A indústria hoteleira abrange todas as atividades dirigidas para a produção e circulação de riquezas por meio da utilização de recursos naturais, trabalho e capital. Fornece os mais variados serviços, dentre os quais o mais importante é o fornecimento de alojamento e refeições. O

segmento hoteleiro brasileiro é composto atualmente por cadeias internacionais (48%), cadeias nacionais (39%) e hotéis independentes (13%) (SAAB; DAEMON, 2001).

A partir dessa discussão a respeito da atividade turística, como parte do setor serviços, o setor hoteleiro, foco deste estudo, será melhor contextualizado e será possível entender melhor como se insere as políticas de recursos humanos neste setor.

2.2 ESTRUTURA DE UM HOTEL E O SETOR DE RH

Para Castelli (2009, p.20) a empresa hoteleira pode ser definida como sendo: “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. Também afirma que se encontra dentro da categoria de empresa turística. Já segundo a Embratur (2002), é uma pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Basicamente, os serviços oferecidos pelos hotéis podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer de acordo com Castelli (2009). Por estarem inseridos dentro do contexto de serviços, apresentam características como: produto estático, oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, estocabilidade e a produção, distribuição e consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor, que é parte do processo produtivo (FERREIRA, 2006).

O hotel é estruturado basicamente com seis departamentos: hospedagem, alimentos ou bebidas, eventos, controladoria, engenharia e produção. A configuração destes setores pode variar de uma empresa para outra (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000; DUARTE, 1996). No entendimento de Castelli (2009), o hotel apresenta-se como um sistema harmônico, onde cada setor desempenha suas funções específicas, havendo um inter-relacionamento entre seus componentes e, também, se relacionando com outras organizações como agências de viagem, empresas de transporte etc. Assim, é constituído por pessoas, instalações e equipamentos, de maneira que, o ser humano tenha predominância.

Para Castelli (2010), no contexto atual, a estrutura operacional de um hotel para estar apta a oferecer a hospitalidade adequada às exigências dos viajantes é complexa. Dessa forma, sem uma estrutura física e atendimentos adequados será difícil atender adequadamente ao seu público.

Para o mesmo autor, apesar das vantagens geradas pelo progresso tecnológico para a empresa hoteleira, a peça fundamental continua sendo o capital humano, pois a rentabilidade da empresa depende do acolhimento que o cliente recebe nas suas instalações, ou seja, das percepções positivas ou negativas geradas nesse processo.

Nesse contexto, o primeiro contato do cliente com a empresa é na recepção, um espaço físico, posicionado na entrada do estabelecimento, preparado para recepcionar o hóspede, possuindo dimensões, decoração, equipamentos e apresentação adequados para suprirem as necessidades tanto do hotel quanto dos hóspedes (CASTELLI, 2010; ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000). Para Castelli (2003, p.163), “o cliente é recebido pela recepção, mantém-se permanentemente em contato com ela durante a sua estada e, ao partir, é a recepção que lhe presta os últimos serviços”.

Ao abordar a recepção de um hotel, Petrocchi (2007) relata que é o local onde ocorrem os primeiros gestos de hospitalidade e cortesia, sendo o ponto de referência e o apoio ao hóspede, ou seja, representa a imagem da empresa hoteleira. Divide essa parte do hotel em quatro seções: a recepção propriamente dita, a portaria, o setor de reservas e a telefonia. Assim, atua como uma central operacional entre os serviços de hospedagem e as necessidades do cliente.

Conforme cita Castelli (2010), cabe ao pessoal do ramo hoteleiro esmerar-se pela cortesia, cooperação entre si para o melhor atendimento, honestidade, lealdade, responsabilidade e discrição. Ainda enfatiza que o indivíduo deve possuir a vocação para servir, que goste da convivência com pessoas, que tenha sempre um sorriso no rosto, uma voz agradável e uma cortesia na prestação do serviço.

A hotelaria é uma atividade que depende de pessoas, sendo de responsabilidade do setor de recursos humanos acharem e manter as pessoas necessárias a empresa. Assim, o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos dentro da instituição passam a ser essenciais para agregar valor ao serviço prestado. A maior parte das vezes, os recursos desse setor têm focado ações para capacitação dos colaboradores, visando apenas os clientes externos ou hóspedes do hotel, enquanto que, deveriam também abranger os clientes internos, desde o processo de recrutamento e seleção (CASTELLI, 2010).

2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Na Era Industrial o sucesso das organizações era baseado em recursos físicos e financeiros, no entanto, na Era do Conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano (CHIAVENATO, 2009). De acordo com Fischer (2002), independente de sua área de atuação, as organizações precisam das pessoas e, conseqüentemente estas, dependem de um modelo de gestão para seu desenvolvimento e atuação dentro da empresa. Esse modelo deve possibilitar a diferenciação da empresa em seu mercado e contribuir para a fixação de sua imagem e de sua competitividade. De maneira que, já não se pode pensar mais em excelência no serviço prestado ao cliente sem envolver aspectos como o desenvolvimento de competências, treinamento, gestão do conhecimento e outros, os quais são ligados a área de RH (GUEIROS, OLIVEIRA, 2004).

Dutra (2010) coloca que para administrar os recursos humanos dentro das diversas áreas e posições de uma empresa normalmente é delineado um modelo de gestão que compreende políticas e práticas. Para Dutra (2010, p.155), todos os processos de gestão administrativa se baseiam nas:

[...] políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamento, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo.

O autor menciona ainda que nem sempre o modelo de gestão está formalizado, podendo ser inferido das práticas utilizadas na gestão dos recursos humanos e que, outras vezes, há um distanciamento entre o modelo de gestão idealizado e o realmente implementado.

No entendimento de Fleury (2010), as políticas de recursos humanos refletem a filosofia da empresa em relação à captação de mão-de-obra, desenvolvimento, compensação, manutenção e relações trabalhistas. Afirma ainda que, no processo de elaboração de tais políticas há influência de fatores externos como: relação da empresa com o mercado de produtos, de tecnologia, de capital e, principalmente, mão-de-obra; as características socioculturais dos trabalhadores em geral e do próprio segmento; e o jogo de forças político-sociais. Para Fleury

(2010) a política de recursos humanos em uma organização desempenha um papel relevante na construção de identidade da empresa, uma vez que faz a mediação entre capital e trabalho.

Nesse sentido, Chiavenato (2009) afirma que o mundo dos negócios está continuamente em mudança, assim novas práticas administrativas são requeridas e, conseqüentemente, de tempos em tempos, uma redefinição e realinhamento das políticas e práticas de RH para criar novos comportamentos e competências nos colaboradores.

Dessa forma, o aumento do desempenho organizacional está ligado a sua capacidade de prover seu capital humano com as habilidades necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos. Sendo o T&D o meio utilizado para aquisição de competências é necessário que estejam alinhados à missão estratégica da instituição.

A expressão “treinamento e desenvolvimento” surgiu dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto de criação da American Society for Training and Development (ASTP) (VARGAS; ABBAD, 2007). Vargas e Abbad (2007) relatam que existe na literatura da área de treinamento e desenvolvimento de pessoal uma pluralidade de conceitos e definições, destacando que alguns conceitos importantes são os relativos aos termos: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

A informação, segundo Vargas e Abbad (2007, p.139) seria: “unidades organizadas de conteúdo, disponibilizadas em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação”, citando que o acesso pode ocorrer de várias formas, tais como: bibliotecas virtuais, boletins, portais corporativos. Os mesmos relatam que a informação por si só não é treinamento, mas se o indivíduo agregar valor a ela transformando-a em conhecimento ocorre o processo de aprendizagem.

Já a instrução refere-se a uma forma mais simples de aprendizagem, englobando a definição de objetivos de aplicação de procedimentos instrucionais. Serve para a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples através de eventos de curta duração (VARGAS; ABBAD, 2007).

Com relação ao termo treinamento Vargas e Abbad (2007) afirmam que entre as várias definições na literatura observa-se uma grande coerência entre elas. Ao conceituar treinamento, Chiavenato (2009, p.338) coloca que:

[...] alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outros o interpretam mais amplamente considerando

o treinamento como uma preparação para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para aumentar o nível intelectual através da educação geral. Outros autores referem-se a uma área mais genérica chamada desenvolvimento, que pode ser dividida em educação e treinamento; o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Segundo seu entendimento, o mais adequado é a última abordagem.

Já Dessler (2003, p.140) conceitua treinamento como “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”, afirmando que as áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos, podendo também significar educação complementar.

Para Rocha-Pinto (2007, p.103), o treinamento é “um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades e de mudanças de atitudes, particularmente envolvido com o desempenho de uma tarefa ou de um cargo”, já o desenvolvimento seria “o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para solução de novas e diferentes situações ou problemas”. Esse autor complementa afirmando que o binômio T&D atuam mutuamente, ou seja, é o meio para alcance dos objetivos organizacionais e fazem o balanço entre desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais.

A educação seria para Vargas e Abbad (2007) a forma mais ampla de aprendizagem, referindo-se a programas educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos funcionários.

A relação desses conceitos pode ser visualizada através da Figura 1, elaborada por Vargas e Abbad (2007), os quais propõem uma nova configuração para o diagrama de ações de aprendizagem em ambientes organizacionais, argumentando que, desta forma, se pretende refletir a realidade atual do mundo do trabalho.

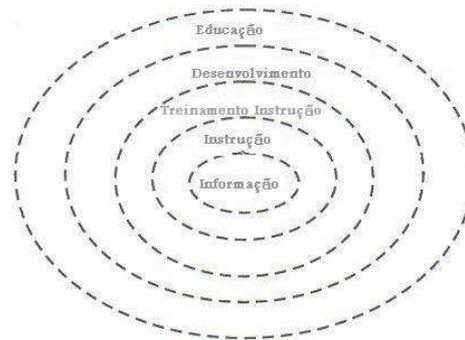


Figura 1 – Ações indução de aprendizagem em ambientes organizacionais

Fonte: Vargas e Abbad (2007, p.143)

Atualmente, as ações de treinamento e desenvolvimento do trabalhador ocupam um papel central no conjunto de práticas de gestão de pessoas em contextos organizacionais. O seu impacto torna-se fundamental para a relação indivíduo-trabalho quanto para relações entre a organização e seus contextos, promovendo, ou não, produtividade e competitividade.

A equipe de recursos humanos deve selecionar o tipo de treinamento adequado, os setores onde são necessários, quem precisa dele e os métodos que melhor proporcionarão os conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) de que os funcionários precisam (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

A realização do T&D tem como objetivos: preparar as pessoas para a execução das diversas tarefas do cargo, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudar as atitudes das pessoas (CHIAVENATO, 2009). Assim, à medida que permanece no emprego, os sucessivos treinamentos tornam os funcionários mais eficientes e capazes de exercer atividades em outras áreas ou níveis superiores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

Para Lacombe (2005), a principal razão das empresas treinarem seus empregados é proporcionar novas habilidades ou melhorar as que já possuem, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa realizou. Esse autor cita os seguintes fatores que considera importante:

- toda a empresa tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os empregados são selecionados com base em suas qualificações gerais, e as empresas, muitas vezes, têm técnicas, políticas, normas e planos específicos, que precisam ser ensinados;

- novas funções surgem e outras desaparecem: o conhecimento humano evolui, obrigando as pessoas a se atualizarem e a adotarem a prática de um aprendizado contínuo;
- os bons profissionais gostam de aprender e evoluir;
- o treinamento é benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais.

Lacombe (2003) conclui que quem trabalha em uma empresa ganha não só remuneração, mas também aprendizado e contatos profissionais. Dessa forma, a prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza a importância que atribui às pessoas.

As etapas do processo de treinamento são basicamente as abordadas a seguir, podendo haver separação ou agrupamento de etapas conforme os diferentes autores analisados (CHIAVENATO, 2009; DESSLER, 2003; ROCHA-PINTO, 2007; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008): levantamento das necessidades, planejamento, execução e avaliação.

2.3.1. Levantamento das necessidades de T&D

As necessidades de treinamento surgem nos mais variados níveis, embora o mais comum seja o individual. Essas necessidades são lacunas de competências ou de conhecimentos, habilidades e atitudes (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2007).

Para Abbad, Freitas e Pilati (2007) existem três tipos básicos de situações que geram necessidade de treinamento e desenvolvimento: mudanças provocadas por fatores externos à organização, mudanças internas realizadas na organização e ocorrência de lacunas de competências ou desvios de desempenhos, observados nos integrantes da organização quando da realização de atividades e trabalhos atuais.

Em uma avaliação de necessidades de treinamento, três perspectivas devem ser consideradas: o contexto como oportunidade ou restrição, como fator de influência distal ou proximal, como antecedente ou conseqüente. Somente assim, seria possível verificar o quanto uma necessidade é realmente solucionável por ações de treinamento e desenvolvimento ou se na verdade ocorreu uma restrição situacional ou falta de suporte (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2007).

Já para Bohlander, Snell e Shermann (2008), para garantir que o treinamento é oportuno e focalizado nas prioridades, deve-se fazer uma avaliação sistemática das necessidades de treinamento, utilizando para isso três tipos de análise: análise da empresa, análise de tarefas e análise de pessoas.

Assim, o primeiro passo é a análise da empresa, que consiste em conhecer a realidade da organização através de um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde deve incidir a ênfase de treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

O segundo passo é a análise das tarefas, a qual é um estudo detalhado do trabalho. É o processo de determinar o conteúdo exato do programa do treinamento, tendo como ponto de referência básico a descrição e especificação do cargo, que são informações úteis para identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os CHA necessários (DESSLER, 2003).

Por fim, temos a análise da pessoa que determina quais funcionários precisam de treinamento e quais não requerem. Para Bohlander, Snell e Sherman (2008) essa análise é essencial por diversas razões, citando que ajuda a empresa a selecionar as pessoas que efetivamente necessitam de treinamento e, assim, enfatiza as áreas que em eles mostram deficiências.

Há várias formas de identificação das necessidades de treinamento de um empregado, como: avaliações de desempenho por supervisores e colegas, auto-avaliação, avaliação 360 graus; dados sobre o desempenho; observação pelo supervisor ou outro especialista; testes sobre conhecimentos do cargo, habilidades e frequência; pesquisas de atitudes; centros de avaliação; e avaliações de gerenciamento por objetivos (DESSLER, 2003).

2.3.2 Planejamento e Execução em T&D

Abbad e Borges-Andrade (2007) (2007, p. 258) enfatizam que um dos grandes desafios do planejamento em de treinamento é "garantir um alto grau de estruturação de eventos instrucionais e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças individuais".

Assim, a etapa de planejamento do treinamento deve focalizar pelos menos quatro questões: objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinando, princípios de aprendizagem e características dos instrutores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

Os objetivos instrucionais descrevem as habilidades ou conhecimentos a serem adquiridos e/ou atitudes a serem mudadas. A prontidão e motivação afetam a qualidade do treinamento, uma vez que, os treinandos devem reconhecer a necessidade de novos conhecimentos e habilidades e manter o desejo de aprender durante a realização do treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

Dessa forma, para construir uma ponte entre os funcionários e a empresa, deve-se utilizar os princípios de aprendizagem para que o programa de treinamento seja mais efetivo. Esses princípios psicológicos referem-se às características de programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar CHA e transferi-los para as suas atividades na empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008). Abbad e Borges-Andrade (2007) também ressaltam a necessidade de utilizar princípios de aprendizagem e de tecnologias instrucionais no contexto de organizações e trabalho que facilitem a criação de condições adequadas à aprendizagem, retenção e transferência positiva dessas competências para o trabalho.

Por último, temos as características dos instrutores, ou seja, a habilidade de ensino e suas características pessoais. O sucesso na aplicação do treinamento depende do instrutor, assim as empresas precisam reconhecer os bons profissionais e recompensá-los pela suas contribuições (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

Uma consideração relevante na escolha entre os vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que os CHA sejam atingidos, utilizando-se para isso critérios prioritários ou gerais. Os critérios prioritários englobam o objetivo instrucional e a população, enquanto que os critérios gerais envolvem os objetivos da organização, disponibilidade de tempo, recursos matérias e humanos, a disponibilidade orçamentária (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

Bohlander, Snell e Sherman (2008) dividem os métodos conforme o cargo ocupado, descritas abaixo:

- para funcionários de cargos não-gerenciais: treinamento no local de trabalho, treinamento profissionalizante, treinamento cooperativo, estágio e treinamento governamental,

instrução de sala de aula, instrução programada, treinamento assistido por computador e método de simulação.

- para gerentes: experiências no local de trabalho, seminários e conferências, estudo de caso, jogos gerenciais ou empresarias, *role playing* ou desempenho em papel e modelagem comportamental.

2.3.3 Avaliação de T&D

O treinamento como qualquer outra atividade de recursos humanos deve ser avaliada para determinação de sua efetividade. Bohlander, Snell e Sherman (2008) apresentam quatro critérios básicos de avaliação: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Esses autores afirmam que, embora alguns itens sejam mais fáceis de medir que outros, a combinação desses critérios favorece a construção de um quadro geral do programa de treinamento.

A avaliação das reações dos participantes é a abordagem mais simples para se estimar o valor do treinamento. Além de dizer se gostaram ou não do treinamento, os participantes podem manifestar suas percepções acerca do conteúdo e das técnicas que acharam mais úteis. Participantes satisfeitos com o treinamento terão mais probabilidade de captação das informações e incorporação no trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

O aprendizado pode ser verificado através da realização de testes de conhecimentos e habilidades efetuados antes de iniciar um programa de treinamento e após, oferecendo uma base de medida para verificar se houve aprimoramento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

O comportamento refere-se à aplicação do que foi aprendido no trabalho, o que é chamado de transferência de treinamento. Isso pode ser verificado através de diversas técnicas como, por exemplo, a observância dos funcionários treinados ao retornarem as suas atividades regulares ou entrevistas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

Através dos resultados verifica-se se houve aumento da produtividade ou agregação de valor ao negócio. Assim, muitas empresas analisam a utilidade e retorno sobre o investimento, ou seja, os benefícios derivados do treinamento em relação aos custos feitos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2008).

2.4 PRÁTICAS DE RH E T&D NO SETOR HOTELEIRO

Serão abordados alguns estudos efetuados no setor de RH da hotelaria que trazem considerações relevantes a respeito do assunto, a fim de contextualizar as práticas de RH e o processo de T&D dentro dos hotéis.

Diversos autores como Castelli (2010), Arbachi (2003) e Serra (2005) afirmam que as empresas prestadoras de serviços devem apostar, fundamentalmente, na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição de competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes. No mesmo sentido, Teixeira e Faria (2004) afirmam que devido ao fato do ramo hoteleiro ser extremamente competitivo deve investir, entre outras coisas, na capacitação da mão-de-obra, seu principal insumo, para, assim, obter qualidade no atendimento prestado aos turistas. Assim, as práticas de RH e área de gestão de pessoas tem sido foco de estudos na área do turismo e hotelaria (GUEIROS; OLIVEIRA, 2004; RODRIGUES, 2005).

Para Rodrigues (2005) o diferencial competitivo entre as empresas hoteleiras está na qualidade dos seus recursos humanos, especialmente das pessoas que atendem os hóspedes. Afirma ainda que o capital humano deve apresentar um perfil adequado para desempenhar tais funções.

Segundo Gueiros e Oliveira (2004), parece haver uma relação entre a satisfação dos clientes internos e externos dos hotéis, demonstrando que a percepção da qualidade na prestação do serviço pelos clientes parece estar relacionada à seleção correta, investimentos em treinamento e satisfação dos recursos humanos. Mostrou-se que a área de RH está começando a ser valorizada nos hotéis devido à competitividade do mercado, de forma que para vencer a concorrência têm investido em seus recursos humanos para obtenção de excelência na prestação do serviço.

No estudo de Höpner (2008), junto a três redes hoteleiras de abrangência nacional, foi constatado que a rede internacional foi aquela que mais valorizava os seus recursos humanos e possuía um padrão de formação do seu quadro de pessoal, enquanto que as redes nacionais mostraram fragilidade e pouca atenção atribuída ao setor de recursos humanos. Destacou-se o fato das redes nacionais possuírem poucas ações de treinamento, de incentivos a capacitação e ao desenvolvimento pessoas.

Saab e Daemon (2001) verificaram que algumas ações do setor hoteleiro brasileiro precisam ter continuidade, como o investimento em capacitação profissional, visando ao aprimoramento da administração dos hotéis e à melhoria de qualidade dos serviços prestados. Os mesmos autores afirmam que um dos fatores da liderança no mercado mundial das grandes cadeias hoteleiras internacionais se deve a ótima qualificação dos gestores e seleção cuidadosa dos seus quadros de pessoal.

Por meio desses estudos, percebe-se que a hotelaria brasileira ainda encontra-se em fase de desenvolvimento de práticas de RH efetivas e, conseqüentemente, de valorização de ações de T&D.

De acordo com Serra (2005), o treinamento do fator humano da empresa faz com que o funcionário torne-se um verdadeiro estrategista da qualidade do serviço prestado e seja uma das formas da empresa diferenciar-se de seus concorrentes. De forma que, segundo Chiavenato (2009), o treinamento passa ser um investimento, em vez de despesa.

Este quadro teórico contextualizou o turismo no Brasil, indicando o potencial que o país apresenta para o desenvolvimento do setor. Por sua vez, o tópico sobre estrutura de um hotel e seu RH introduziu a percepção da complexidade da estrutura hoteleira. Foi abordado também as políticas e práticas de RH com maior enfoque no subsistema de treinamento e desenvolvimento que expõem o conjunto de ações que se deve manter para fornecer uma adequada prestação de serviço. Finalizando com alguns estudos acerca de práticas de recursos humanos e treinamento e desenvolvimento no setor hoteleiro

Os referenciais bibliográficos sobre o assunto não são muito extensos, mas as obras de Castelli, sobre hotelaria e hospitalidade trazem consigo informações sobre o assunto, geralmente confirmando a importância do capital humano para a qualidade e sobrevivência da empresa. No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Compõe-se pelo delineamento da pesquisa, a classificação do estudo, os participantes da pesquisa, as técnicas de coletas de dados, análise dos dados bem como limitações do estudo.

Este trabalho é uma pesquisa descritiva que busca informações por meio de abordagem quantitativa do público escolhido. Segundo Gil (1999, p.44), as pesquisas descritivas têm como objetivo a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Justifica-se o uso da pesquisa quantitativa no presente estudo, pois segundo Oliveira (2001, p.115), ao conceituar o método quantitativo, o define que é uma técnica que busca:

[...] quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde a mais simples, como percentagem, média, moda, mediana, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, etc.

Quanto à classificação é um estudo de caso, em que se verificou como ocorre o treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários da recepção de um hotel no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Para Gil (2010), o estudo de caso é aquele no qual se pesquisa um indivíduo, um grupo, uma organização dentro de um contexto definido, a fim de investigar um determinado fenômeno.

A amostra era composta por funcionários que trabalham na recepção do hotel estudado, englobando também os supervisores. Primeiramente, foi realizado contato telefônico para apresentar a proposta do estudo e solicitar a participação. Com a confirmação, foi enviado por meio eletrônico, questionários para serem respondidos pelo público alvo, os quais foram devolvidos conforme a disponibilidade dos participantes.

No tocante ao procedimento de coleta de dados, foi adotado o uso de questionários. Os questionários foram elaborados considerando os objetivos deste estudo e referencial utilizado, para tanto, são compostos de questões abertas e fechadas. Para Gil (1999), o questionário é uma técnica de investigação que utiliza um número considerável de questões e que tem por objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas dentre outros. Esse mesmo autor, afirma que

essa técnica possui vantagens, citando a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, garantia do anonimato, o fato de que os entrevistados o respondem no momento que julgarem mais convenientes e impede a exposição do pesquisado à influência do entrevistador.

Foi pesquisado, assim, um hotel localizado no município de Santa Maria/RS. Na empresa foram aplicados questionários aos ocupantes de cargos gerenciais e em função de nível operacional no setor de recepção. Quanto aos primeiros, foi aplicado um questionário (anexo A) composto por 4 grupos de perguntas, contendo questões fechadas e abertas em cada um, para obter-se uma visão geral do setor de recursos humanos do hotel. Já com relação aos segundos, o questionário (anexo B) era composto com perguntas fechadas, no total de 36, tipo Likert, com escala de 1 a 6, bem como algumas perguntas abertas, no total de 9, abordando as práticas utilizadas no ambiente organizacional. Estes questionários foram desenvolvidos por Höpner (2008), tendo sido adaptados para contemplar os objetivos deste estudo.

Para a composição da amostra foi escolhida a empresa hoteleira mais representativa (tradicional e/ou grande porte) da cidade, perfazendo um estabelecimento consultado. Essa empresa preferiu que seu nome não fosse divulgado, de maneira que, será referenciada genericamente. A amostragem dentro da unidade hoteleira foi definida por acessibilidade, uma vez que, enviados os questionários por meio eletrônico, a chefia repassava aos seus subordinados conforme a sua disponibilidade de tempo para respondê-lo, totalizando 8 respondentes.

A escolha do município de Santa Maria para aplicação da pesquisa deveu-se ao fato de ser uma cidade pólo para realização de inúmeros eventos, tanto culturais quanto profissionais, recebendo, dessa forma, inúmeros visitantes.

Para a análise dos dados desta pesquisa utilizou-se a técnica interpretativa dos dados coletados. Para Minayo (2003), a análise e interpretação ocorrem concomitantemente, possuindo como finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados; confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e; ampliar o conhecimento do estudo pesquisado.

A limitação desse tipo de estudo é que as definições encontradas podem ser restritas àquele público, com a possibilidade de não poder estender os resultados obtidos para outras empresas do ramo, tendo em vista tratar-se de uma amostra ínfima em relação ao número de trabalhadores que atuam no ramo.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Cabe tecer, inicialmente, alguns dados do hotel pesquisado a fim de contextualizar sua atual estrutura. A construção do hotel foi idealizada após a fundação da primeira universidade federal no interior do Estado do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Assim, um grupo de empresários do município de Santa Maria sentiu a necessidade de oferecer um serviço de hospedagem nos moldes dos grandes centros urbanos, para tanto foi criada a Organização Santamariense de Hotéis levando, aproximadamente, dez anos de obra. O estabelecimento hoteleiro foi fundado em 1977, sendo, na época, o mais moderno e requintado hotel do interior do estado, o qual sedia, até hoje, importantes eventos sociais, políticos e culturais. O controle acionário em 2002 mudou, de forma que, o novo grupo vem investindo na recuperação da estrutura e da imagem da empresa, fazendo atualmente parte de uma rede de hotéis. A empresa hoteleira conta com 154 apartamentos nas categorias standard, luxo, luxo superior, suíte executivo e suíte nupcial.

Nível de atuação	Hotel	
	Total	Amostra
Setor de recepção	18	5
Gestores	4	3
Total	22	8

Quadro 1: Distribuição dos funcionários e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) do hotel.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 1, observa-se que a maioria dos funcionários do setor de recepção desempenha função em nível operacional, visto que são necessárias mais pessoas executando as tarefas do que realizando a supervisão. A chefia pesquisada foi quem encaminhou os questionários aos funcionários do nível operacional para que pudessem responder a pesquisa. No hotel foram aplicados questionários somente nos funcionários que atuavam na recepção propriamente dita e nos supervisores, em virtude do pouco tempo restante para a realização do estudo.

Conforme informações obtidas junto à gerência do hotel, não existe um setor de RH dentro do hotel, somente na matriz localizada em Bagé/RS, assim, as atribuições desse setor, em Santa Maria/RS, é exercida conjuntamente por três gerentes e pelo gerente geral. Baseando-se nisso, foram aplicados questionários nesse grupo, totalizando três respondentes a nível gerencial.

A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos a partir do questionário (anexo A) aplicado nos gerentes do hotel, com o objetivo de obter uma visão geral do setor de recursos humanos do hotel analisado.

Entrevistados em nível gerencial	Sexo	Idade	Estado Civil	Formação	Tempo na Empresa
G1	Feminino	31 anos	Casada	Ensino médio completo	10 anos
G2	Feminino	36 anos	Casada	Ensino médio completo	12 anos
G3	Masculino	33 anos	Casado	Ensino médio completo	6 anos

Quadro 2: Perfil dos entrevistados em nível gerencial

Fonte: Dados da pesquisa

Os gerentes participantes pertencem aos setores de Hospedagem, Encarregado Administrativo e Encarregado de Eventos. Conforme Quadro 2, a maioria é do sexo feminino, faixa etária entre 30 e 40 anos, casados e tinham segundo grau completo. Quanto ao tempo de serviço no hotel era entre 6 e 12 anos.

Os três gerentes respondentes afirmaram que o hotel possui setor de RH centralizado na matriz da rede, havendo divergência quanto à existência de políticas de recursos humanos, visto que, dois deles entendem que essas não são formalizadas. Aquele que respondeu que havia políticas de RH formalizadas informou que elas são comunicadas aos funcionários geralmente na contratação.

Os mesmos relataram que o recrutamento e seleção são realizados internamente, bem como, há uma política de cargos e salários. Com relação aos benefícios oferecidos aos funcionários verificou-se que são: cesta básica, prêmio de incentivo a produção e assistência médica. Questionados sobre a existência de medidas de segurança do trabalho todos fizeram afirmação positiva.

Com relação ao tema realização de treinamentos, todos responderam que havia, mas divergiram no período, sendo que dois afirmaram semestralmente e um mensalmente, podendo tal diferença estar relacionada ao setor de atuação de cada gerente. Dentre os objetivos citados para tais práticas estavam: capacitar o funcionário, implantar novas tecnologias e processos, troca de informações, repasse de normas e regras do hotel, rever procedimentos internos e aprimorar a equipe para o atendimento ao hóspede. Acerca da quantidade de horas que são realizados em média os treinamentos, apenas um informou que era em torno de 10 horas semestralmente para o

nível operacional, sendo que os demais respondentes nada informaram. Foi relatado que os cargos que recebem mais treinamento são os de governança e recepção.

Diversas são as situações em que os funcionários recebem treinamentos, dentre elas: admissão, troca de função, queda do padrão de qualidade do serviço prestado pelo setor e implantação de novas tecnologias e processos.

No tocante aos incentivos a programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários, houve divergência entre os gerentes. Dois deles responderam que havia, citando que o incentivo oferecido é financeiro para cursos diversos relacionados às atividades desenvolvidas na empresa, de maneira que, esse incentivo varia conforme o programa ou curso. No que se refere a critérios para concessão de incentivos para desenvolvimento pessoal, responderam que não havia.

A população de respondentes pertencentes ao cargo de recepcionista foi de cinco participantes. Por meio dos dados levantados junto aos recepcionistas do hotel, pode-se ter uma representação do perfil do trabalhador nesse setor. Serão considerados: gênero, faixa de idade, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho na hotelaria.

Entrevistados em nível operacional	Sexo	Idade	Estado Civil	Formação	Tempo na empresa
R1	Feminino	31 anos	Solteira	Ensino médio completo	1 ano
R2	Feminino	30 anos	Casada	Ensino superior completo	5 anos
R3	Feminino	25 anos	Solteira	Ensino superior completo	1 ano
R4	Feminino	26 anos	Solteira	Ensino médio completo	5 meses
R5	Masculino	27 anos	Solteira	Ensino superior completo	2 meses

Quadro 3: Perfil dos entrevistados em nível operacional

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 3, a predominância do sexo feminino na população pesquisada. Em estudo realizado por Höpner (2008), na recepção a presença masculina foi expressiva nas redes pesquisadas, no entanto, esse estudo envolveu vários cargos do setor recepção, sendo que, a presente pesquisa, refere-se somente ao cargo de recepcionista.

A maioria dos profissionais tem até 30 anos, sendo que somente um recepcionista se encontra fora dessa faixa etária, portanto, é uma população jovem. Höpner (2008), obteve a mesma constatação em sua pesquisa, de que, de maneira geral, os empregados que atuam no setor hoteleiro fazem parte de um público jovem. Arbache (2003), em estudo acerca do setor de turismo, relatou a média de idade em torno de 33,95 anos.

Analisando-se o Quadro 3, percebe-se que a maior parte dos respondentes tem nível superior completo. Já Höpner (2008), constatou que o maior grupo é referente ao segundo grau completo (37,5%), seguido por superior completo (28,6%) no setor de recepção.

Segundo pesquisa realizada por Arbache (2003), em 1983, a escolaridade no setor de turismo era de 6,83 anos; em 1998, passou para 8,26 anos com crescimento de 21%. Alguns setores do turismo se destacaram, no entanto, os serviços de alojamento e hotelaria foram os únicos daqueles que compõem a indústria do turismo cuja escolaridade acompanhou a do mercado de trabalho com um todo. Ao analisar a escolaridade dos indivíduos, esse autor afirma que é uma importante variável segundo a teoria do capital humano, pois para essa teoria a educação e o treinamento afetam o desempenho e a performance do indivíduo no exercício do trabalho, ou seja, produzem mais e melhor quanto mais educados e treinados forem.

Observa-se, ainda, no Quadro 3, que a maioria dos respondentes são solteiros. Indo ao encontro dos achados de Höpner (2008), em que a maior parte da população atuante no setor hoteleiro é de solteiros (48,8%), seguido por casados (43,5%).

Verifica-se no Quadro 3, que a maioria dos recepcionistas possui pouco tempo de trabalho no setor hoteleiro. Para Höpner (2008), essa característica sugere que seja um campo “aberto” para contratação de trabalhadores sem experiência.

Segundo Pereira (2004), os empregos em turismo têm grande taxa de rotatividade, o que seria uma característica de postos de baixa qualificação. Esse autor sugere a necessidade de implementação de políticas que promovam a formação e aperfeiçoamento de profissionais multifuncionais para o setor, os quais, dessa forma, estariam aptos a desempenhar diferentes tarefas.

Ao serem questionados sobre experiências anteriores a atividade atual, dentro ou fora do hotel, dois recepcionistas relataram que não tinham nenhuma experiência anterior. Em contra partida, uma das profissionais afirmou ter trabalhado em um hotel nos Estados Unidos, em navio cruzeiro e outros hotéis. Essa recepcionista possui formação superior em hotelaria e afirmou gostar muito dessa área profissional, gerando, assim, a amplitude de experiências no setor. Ainda, outro profissional relatou ter desempenhado várias funções anteriores no comércio, como caixa, crediário e vendas, demonstrando, na verdade, não possui experiência em hotelaria.

No questionamento sobre o que levou a buscar a atual profissão, dois relataram ampliação dos conhecimentos, um descreveu gostar muito do trabalho, e os outros relataram nunca ter trabalhado antes, por isso tinham interesse.

Com relação às questões do tipo Likert do questionário (anexo B) foi realizado agrupamento das questões em dimensões para facilitar a análise e interpretação dos dados e mensurar a percepção dos recepcionistas acerca das práticas adotadas. O grau de satisfação dos funcionários foi avaliado de acordo com uma escala de 6 pontos, onde “1” significa discordância total da afirmativa e “6” sua concordância total.

Tabela 4.1 – Distribuição das respostas obtidas em relação à compensação.

Compensação	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.	-	1	-	1	1	2
2. Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.	-	1	-	-	2	2
17. As práticas de gestão de pessoas visam a atender as necessidades da organização.	-	-	1	1	2	1
18. As práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários.	-	1	1	1	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito “O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências”, a avaliação média foi boa mostrando concordância dos respondentes quanto as suas competências para exercer seu cargo. Em relação à questão “Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo”, apresenta a melhor avaliação. Esses resultados indicam que as práticas de gestão de recursos humanos, no que se refere a recrutamento e seleção de pessoal, estão satisfatórias, visto que a maioria concorda com essas afirmações.

No quesito “As práticas de gestão de pessoas visam a atender as necessidades da organização”, houve uma tendência à concordância pelos respondentes. Por sua vez a questão “As práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários”, os respondentes demonstraram uma dispersão nas respostas, mostrando que cada profissional tem uma visão diferente no que concernem as atitudes da instituição para com os funcionários. Baseado na avaliação do item anterior verifica-se que para os respondentes as práticas estavam voltadas mais para os objetivos da organização.

Tabela 4.2 – Distribuição das respostas obtidas em relação à comunicação.

Comunicação	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
3. Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.	-	1	-	-	3	1
4. A Missão, Visão e Valores do hotel são conhecidos por todos na empresa.	1	-	-	1	1	2
5. Exerço a minha atividade de acordo com a Missão, Visão e Valores do hotel.	-	-	-	1	2	2
6. Conheço os objetivos da empresa.	-	-	-	1	3	1
7. Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.	-	-	-	-	2	3
29. Recebo orientações suficientes para realização de minhas atribuições.	-	1	1	-	3	-

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre: “Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara”, as afirmações tenderam à concordância. Da mesma forma “A Missão, Visão e Valores do hotel são conhecidos por todos na empresa”, obteve registro de opiniões positivas. O mesmo ocorre com as questões restantes da Tabela 4.2 referente à comunicação. Destaca-se o quesito “Recebo orientações suficientes para realização de minhas atribuições”, no qual 2 não estão satisfeitos com o suporte recebido, o que compromete o serviço prestado, além de refletir no desempenho e qualidade do trabalho. Conclui-se que os pesquisados, de uma maneira geral, estão satisfeitos com o sistema de comunicação da instituição.

Tabela 4.3 – Distribuição das respostas obtidas em relação às condições de trabalho.

Condições de Trabalho	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
8. O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	-	2	1	-	1	1
9. A empresa investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.	1	1	-	1	1	1
10. Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.	1	-	1	1	1	1
11. A frequência com que são realizados os treinamentos é adequada.	-	1	1	-	2	1
20. Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	-	-	1	1	2	1
30. Conto com o apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.	-	-	-	-	3	2
36. Os incentivos oferecidos para meu desenvolvimento pessoal pela empresa são adequados.	1	-	1	1	2	-

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os quesitos “O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados”, “A empresa investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação”, “Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas”, “A frequência com que são realizados os treinamentos é adequada”, “Os incentivos oferecidos para meu desenvolvimento pessoal pela empresa são adequados”, as opiniões tiveram equilíbrio de oposição. Verifica-se uma insatisfação por parte de alguns dos funcionários acerca dos temas abordados, demonstrando a necessidade de uma reformulação das práticas adotadas em relação a essas questões. Isso é necessário devido à evolução do setor hoteleiro e suas perspectivas de crescimento que devem acompanhar uma tendência largamente verificada em todos os ramos de negócios e setores do turismo: a qualificação e especialização dos serviços prestados (ANDRADE, BRITO, JORGE, 2000).

No tocante ao item “Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa”, somente um respondente discordou, fato talvez relacionado por estar muito pouco tempo no hotel. Destacou-se a questão “Conto com o apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais”, por ter maior grau de concordância, demonstrando que os profissionais têm um grande apoio por parte de seus superiores.

Tabela 4.4 – Distribuição das respostas obtidas em relação à organização do trabalho.

Organização do Trabalho	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
19. Os processos de trabalho são padronizados e normatizados.	-	-	3	-	1	1
21. A forma como estão organizados os processos de trabalho facilitam a realização do meu trabalho.	-	-	2	1	1	1
22. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.	-	-	-	2	-	3
27. No meu cargo muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender as solicitações da organização.	-	-	-	3	1	1
28. Há número suficiente de funcionários para realização do trabalho no meu setor.	1	1	-	1	1	1
32. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	-	-	1	-	2	2
33. Existe favoritismo na organização.	2	1	-	1	1	-

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre “Os processos de trabalho são padronizados e normatizados”, 3 dos respondentes marcaram discordância. A padronização das atividades é fundamental para estruturação de um

sistema de qualidade, sendo necessário o treinamento dos envolvidos para alcançar esse objetivo (SERRA, 2005).

Pela análise do item “Há número suficiente de funcionários para realização do trabalho no meu setor”, verifica-se que duas das respostas foram negativas, mostrando que pode existir uma sobrecarga de trabalho no setor. De forma semelhante, na afirmativa “A forma como estão organizados os processos de trabalho facilitam a realização do meu trabalho”, recebeu 2 marcações de discordância e outra de pouca concordância, demonstrando ser uma fonte de insatisfação. No quesito “Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa”, prevaleceu uma baixa concordância e, dessa forma, a falta de percepção em relação à importância da atividade desenvolvida.

Os resultados encontrados nessas assertivas chamam a atenção devido à importância da recepção para o hotel com um todo. A falta de padronização dos procedimentos adotados gera uma diversidade de formas de prestação de serviço e uma visão da empresa peculiar em cada atendimento, tanto positivas quanto negativas. A sobrecarga de trabalho é outro item a ser considerado, uma vez que, funcionários estressados não têm condições de exercer a hospitalidade em sua plenitude. Além disso, a falta de percepção da relevância do setor de recepção, como área em que ocorre o primeiro contato com hóspede e, conseqüentemente, seu primeiro contato com o hotel é um fator que deve ser trabalhado. Pois, segundo Serra (2005), a excelência dos serviços depende da qualidade dos processos, e estes da qualidade das pessoas que o executam.

Na questão “No meu cargo muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender as solicitações da organização”, também houve positividade, embora em sua maioria com baixa concordância, possivelmente pelo fato da característica da atividade, onde o movimento intenso dos hóspedes e quantidade de solicitações diversas por partes desses gera muitas vezes acúmulo de funções. A questão “Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa”, demonstra concordância, destoando do item “Existe favoritismo na organização”, que sugere uma desigualdade no tratamento aos subordinados.

Tabela 4.5 – Distribuição das respostas obtidas em relação à participação/autonomia.

Participação/Autonomia	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
12. Tenho oportunidade de avaliar os resultados das atividades que desenvolvo.	-	-	-	2	3	-
13. Sinto-me à vontade para discordar da minha chefia imediata.	-	-	1	-	2	2
14. Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião de sua equipe.	-	-	-	-	3	2
15. Meu supervisor costuma dar retorno, positivo/negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.	-	-	-	1	2	2
16. Os meus superiores apontam os meus erros de forma clara e objetiva.	-	-	1	-	2	2
23. Acredito que sejam de minha responsabilidade nos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	-	-	-	-	1	4
24. Considero-me uma pessoa importante para que o hotel atinja seus objetivos.	-	-	-	-	4	1
25. Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.	1	1	1	1	1	-
26. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	1	-	-	3	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Os pesquisados mantiveram um padrão de respostas, demonstrando estarem satisfeitos com aspectos de relacionamento interpessoal. O item “Acredito que sejam de minha responsabilidade nos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo”, obteve maior pontuação positiva, demonstrando que os profissionais assumem suas responsabilidades quanto às atividades realizadas por eles. A questão “Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa”, teve a média mais baixa da Tabela 4.5, havendo pouca participação dos empregados no momento de tomada de decisões pela organização. Ocorrendo, também, baixa concordância com relação ao item “Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho”.

Tabela 4.6 – Distribuição das respostas obtidas em relação à motivação.

Motivação	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
31. Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas pela organização.	-	-	-	3	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4.6, verifica-se que a maior parte concordou pouco com a afirmativa, sendo que apenas um funcionário concordou plenamente. Isso pode ser resultado do modelo de

administração adotado e também da pouca valorização da opinião dos funcionários no momento da tomada de decisões, o que, caso fosse implementado, geraria um maior comprometimento e envolvimento em relação aos resultados.

Tabela 4.7 – Distribuição das respostas obtidas em relação ao desenvolvimento pessoal.

Desenvolvimento pessoal	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
35. Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	-	-	-	2	2	1

Fonte: Dados da pesquisa

Em “Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal”, nota-se que os profissionais sentem-se pouco satisfeitos e outros satisfeitos com as oportunidades de crescimento na organização.

Tabela 4.8 – Distribuição das respostas obtidas em relação à imagem da empresa.

Imagem da Empresa	Escala Likert/nº de respondentes em cada escala					
	1	2	3	4	5	6
34. A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade.	-	-	2	1	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao item “A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade”, a maioria dos pesquisados discordou pouco, e um concordou pouco, demonstrando que para esses funcionários a imagem da empresa precisa ser melhorada.

A maioria dos pesquisados, ao serem consultados sobre a comunicação das políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel durante o ingresso na empresa, responderam que foram comunicadas. Sendo que três recepcionistas afirmaram que foi por meio de uma conversa com a chefia imediata, um relatou que além de ser informado das políticas da empresa já na entrevista elas também foram formalizadas por contrato e outro respondeu que não foi informado.

Com relação às características pessoais pelas quais acreditavam terem sido selecionados foram citadas: experiências anteriores, responsabilidade, dinamismo, aparência, vontade de aprender, domínio de línguas estrangeiras e disponibilidade de horários. Também afirmaram que conseguiram ser selecionados pela competência e qualidade profissional. Analisando as respostas separadamente, verifica-se serem muito distintas entre os participantes, demonstrando que cada pessoa tem uma percepção própria quanto os seus valores enquanto profissional.

Ao serem questionados sobre quais as características e competências percebem ter adquirido com o cargo atual, afirmaram: agilidade, raciocínio rápido, prestatividade e comunicação, além de aprender a agir e solucionar problemas.

No tocante aos tipos de treinamento que participaram desde que entraram no hotel, eles descreveram ensinamentos fornecidos diretamente por colegas e, ainda, orientação por parte dos gerentes. Isso mostra uma simplicidade na maneira como é passada a informação.

Sobre quais treinamentos acharam melhor ou que menos gostaram de participar, somente uma funcionária relatou que, sem generalizar, o que menos gostou foi, na verdade, a falta de vontade de algumas pessoas em ensinar. Todavia foram unânimes em responder que gostaram de todos os treinamentos, embora não tenham descrito exatamente como eles ocorreram.

Acerca de situações em que tiveram dificuldade de colocar em prática o que aprenderam nos treinamentos, em geral, afirmaram não ter dificuldades em exercer o que foi aprendido, mas foi relatado que somente com a experiência adquirida ao longo do tempo é que o serviço é prestado com qualidade.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho buscou-se verificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários da recepção de um hotel no município de Santa Maria/RS.

Em relação ao primeiro objetivo específico de descrever a estrutura e práticas do setor de recursos humanos especialmente do subsistema de treinamento e desenvolvimento, este objetivo foi alcançado através das respostas obtidas junto aos gerentes. Conforme relatado pelos gestores, o setor de RH é centralizado na matriz, assim, no hotel pesquisado as atividades da área de recursos humanos são desenvolvidas por quatro gerentes conjuntamente, sem formação e atuação específica em RH, o que acabou gerando uma diversidade de práticas adotadas e percepções quanto às políticas da empresa, pois essas tarefas são exercidas apenas ocasionalmente.

Verificou-se que o hotel costuma realizar treinamento nos seus funcionários, embora a periodicidade não tenha sido bem definida pelos gerentes, sendo o setor de recepção um dos cargos que mais recebe treinamento. Com relação a programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários o incentivo oferecido era financeiro, não havendo critério para concessão desse incentivo.

No que se refere ao segundo objetivo de identificar se os profissionais do setor de recepção consideram adequado o treinamento que a empresa oferece, nota-se por meio das respostas dos pesquisados que há uma divergência de opiniões. Alguns recepcionistas acreditam que a frequência e a forma com que são realizados os treinamentos são adequadas, no entanto outros discordam. Pelas respostas obtidas nas questões abertas, verifica-se que não existe uma padronização na forma como ocorrem esses treinamentos, sendo realizados, na verdade, de acordo com a conveniência da empresa. Configura-se, assim, como uma atividade simplificada, utilizando-se mais as experiências e habilidades de cada participante.

No tocante as possibilidades de desenvolvimento dentro da empresa também ocorreram divergências entre os recepcionistas. Salientando-se que alguns acreditam que há oportunidades de crescimento profissional, outros não. O mesmo aconteceu no aspecto relacionado aos incentivos oferecidos para que o desenvolvimento ocorresse.

Quanto ao terceiro objetivo que era levantar a percepção dos profissionais acerca das práticas adotadas, observa-se, de maneira geral, uma avaliação positiva. Houve discordância em alguns pontos, como no tocante a afirmativa de que se as práticas de gestão visavam atender as

necessidades dos funcionários, mas, em contrapartida, concordância no sentido que essas práticas visavam à empresa.

Destacou-se a percepção de alguns funcionários sobre a falta de padronização nos processos de trabalho. Isso pode ser considerada uma dificuldade para formação da imagem da empresa frente ao seu público, pois os recepcionistas estão sempre diante de situações diversas, já que lidam diretamente com o hóspede. De forma que, as práticas do dia-a-dia, acabam por consolidar as formas de prestação do serviço. Assim, a existência de políticas e práticas sólidas de T&D, juntamente com a aprendizagem informal, viria ao encontro da prestação de um serviço de qualidade e consolidação da imagem da empresa no mercado hoteleiro.

A partir destas considerações, entende-se que inúmeros estudos possam ser realizados acerca do tema treinamento e desenvolvimento na Hotelaria. Como sugestão, indica-se pesquisas que contemplem um número maior de participantes e outros setores dos hotéis pesquisados, a fim de se obter uma visão global dos processos de T&D.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardência da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de e PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardência da Silva e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 137-158.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 2ª edição. São Paulo: Senac, 2000.

ARAUJO, Vania M. R. Hermes de; FREIRE, Isa Maria; MENDES, Teresa Cristina M.. **Demanda de informação pelo setor industrial: dois estudos no intervalo de 25 anos**. Ci. Inf., Brasília, v.26, n.3, p.283-289, set./dez. 1997. ISSN 0100-1965.

ARBACHE, Jorge; TELES, Vladimir; CURY, Samir; SILVA, Nelson da. **Matriz de Contabilidade Social do Brasil para o Turismo - 2002**. Universidade de Brasília. Centro de Excelência em Turismo. Núcleo de Economia do Turismo. Brasília, 2004.

ARBACHE, Jorge Saba. **O Mercado de Trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil**. Centro de Excelência em Turismo. Universidade de Brasília. Gráfica Itamarati, 2003.

BASTOS, Suzana Quinet de Andrade Bastos; PEROBELLI, Fernando Salgueiro; SOUZA, Kênia Barreiro. **O Dinamismo do Setor de Serviços e sua Interação com o Setor Industrial: uma análise para a Região Sudeste no período pós Plano Real**. ANPEC. Encontro 2008. Disponível em: “<http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807191729230-.pdf>”

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

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços**. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2003.

DUARTE, Vladir V. **Administração de Sistemas Hoteleiros**. São Paulo: Senac, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria(Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Rosalbo. **Estratégias de orientação para o mercado em organizações de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva: um estudo em hotéis resorts da região da grande Florianópolis**. 2006. 261f. Tese de Doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, In: **Fleury, Maria Tereza Leme. (org). As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEIROS, Manuela Gomes.; OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa. **Clientes Internos Satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no Setor Hoteleiro**. Trabalho publicado nos Anais da área temática de RH do 28 ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, Curitiba-PR, 2004. CD-ROM. ANPAD.

HÖPNER, Aline. **Política de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho em Redes Hoteleiras**. 2008. 332f. Dissertação de Mestrado (Mestre em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Deliberação normativa nº 429, de 23 de abril de 2002, Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: http://turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/deliberacao_normativa_429_02_23_abril_2002.pdf. (Acesso em 14 de maio de 2011).

KON, Anita. **Economia de Serviço – Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos – Princípios e Tendências**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Dimária Silva. **O Conceito de Serviço**. Revista de Economia Política, vol.26, nº 1(101), p. 119-136, jan./mar. 2006.

MENDES, Eduardo da Fonseca; GORINI, Ana Paula Fontelle. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.22, p.111-150, set.2005.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. **Levantamento de necessidades de treinamento: Reflexões Atuais**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

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

NERI, Marcelo. **Consumidores, Produtores e a Nova Classe Média: Miséria, Desigualdade e Determinantes das Classes**. Estudo baseado em dados de 2008 da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEREIRA, Cláudio de Souza. Gestão estratégica de pessoas em turismo, hotelaria e entretenimento. In: BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Gestão em Turismo e Hotelaria: Experiências públicas e privadas**. São Paulo: Aleph, 2004.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

RODRIGUES, Cristina Prado; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos; SPEERS, Eduardo Eugênio. **Perfil dos recursos humanos em hospedagem em duas cidades do interior de São Paulo**. Revista da FAE, Curitiba, V.8, n. 2, p.91-103, jun./dez.2005.

SAAB, Willian George Lopes, DAEMON, Ilka Gonçalves. **O Segmento Hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.

SERRA, Farah Azenha. **Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymart, 2005.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; FARIA, Rubia Tavares. **Subsídios para o Planejamento de Mão de Obra no Setor Hoteleiro: Análise da Demanda e das Necessidades de Capacitação Profissional**. In: ENANPAD, 2004, Curitiba. Anais do Enapad-CD, 2004.

TURISMO NO BRASIL 2011-2014. Brasília, Ministério do Turismo. 2010.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardência da Silva. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardência da Silva e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 137-158.

ANEXOS

Anexo A

QUESTIONÁRIO PARA GERENTE de RH

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada pelo aluno Marcus Alan Machado, e faz parte do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem por objetivo principal verificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários da recepção de um hotel de Santa Maria/RS.

Este questionário tem caráter voluntário e o anonimato e sigilo será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

O questionário tem por objetivo conhecer as práticas e política de recursos humanos adotadas pela organização pesquisada.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Setor/Área e Cargo Atual:	
Tempo de Empresa:	
Grau de instrução (especificar se é completo ou incompleto, se possuir nível superior especificar curso):	
Idade:	Sexo: () Feminino () Masculino
Estado Civil:	

1) O hotel possui setor de RH? () Sim () Não

Se afirmativo:

a) O setor de RH do hotel é:

() Próprio na unidade () Terceirizado () Próprio na matriz da rede

b) O hotel tem políticas de RH formalizadas? () Sim () Não

Se afirmativo:

I) As políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel são formalmente comunicadas aos funcionários? () Sim () Não

II) Em que momento elas são expostas aos funcionários? _____

2) Quais práticas de RH abaixo listadas são realizadas pela organização

a) Recrutamento e Seleção

() Interno () Externo () Terceirizado

b) Existem políticas de cargos e salários:

() Sim () Não

c) São oferecidos benefícios aos funcionários? () Sim () Não

Se afirmativo:

I) Quais? Cite _____

d) Avaliação de desempenho? () Sim () Não

Se afirmativo:

I) Quais? Cite _____

e) Medidas de medicina e segurança no trabalho? () Sim () Não

3) O hotel costuma realizar treinamentos para seus funcionários? () sim () Não

a) Se sim, com que freqüência são realizados treinamentos?

() Mensal

() Bimestral

() Semestral

() Anual

b) Qual a finalidade dos treinamentos? Citar

c) Quantas horas (funcionários/ano) são realizadas em média de treinamento para funcionários em cargos de:

Gerência: _____

Funcionários de áreas administrativas: _____

Funcionários de áreas operacionais: _____

Quais os cargos que receberam mais horas de treinamento no último ano? _____

d) Em que situação os funcionários participam de treinamentos:

() Admissão

() Troca de função

() Queda do padrão de qualidade do serviço prestado pelo setor

() Solicitação da gerência

() Implantação de novas tecnologias e processos

() Outros critérios. Quais: _____

4) A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários?

() Não

() Sim

a) Em caso afirmativo, assinale os tipos de incentivos oferecidos:

() Incentivos financeiros para ensino fundamental

() Incentivos financeiros para ensino médio

() Incentivos financeiros para cursos de graduação

() Incentivos financeiros para cursos de pós-graduação

() Incentivos financeiros para cursos diversos relacionados as atividades desenvolvidas na empresa.

() Outras formas de incentivos. Citar: _____

b) O incentivo concedido é referente a _____% do valor dos programas/cursos.

c) Existem critérios para a concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal?

Não

Sim

I) Em caso afirmativo, assinale os fatores considerados:

Frequência e assiduidade

Atingimento de metas de venda

Atingimento de metas de desempenho

Necessidade de desenvolvimento de habilidades e competências

Atrelados ao plano de carreira

Outros critérios. Quais: _____

Anexo B

QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS RECEPÇÃO

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada pelo aluno Marcus Alan Machado, e faz parte do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem por objetivo principal verificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários da recepção de um hotel de Santa Maria/RS.

Este questionário tem caráter voluntário e o anonimato e sigilo será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

O questionário apresenta afirmações que visam esclarecer a política e prática de treinamento e desenvolvimento adotada pelos hotéis pesquisados nos funcionários da recepção; verificar como as práticas adotadas são percebidas pelos funcionários e levantar a necessidade de treinamento e desenvolvimento percebida pelos funcionários e pela administração dos hotéis pesquisados; e faz referência a sua concordância em relação a cada uma das sentenças apresentados. Para respondê-los você utilizará uma escala de 1 a 6, onde 1 representa discordar totalmente e 6 representa concordar totalmente da questão.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Setor/Área e Cargo Atual:	
Tempo de Empresa:	
Grau de instrução (especificar se é completo ou incompleto, se possuir nível superior especificar curso):	
Idade:	Sexo: () Feminino () Masculino
Estado Civil:	

1- Experiências anteriores: () Não () Sim.

Se afirmativo: Quais? Citar as fora e dentro deste hotel: _____

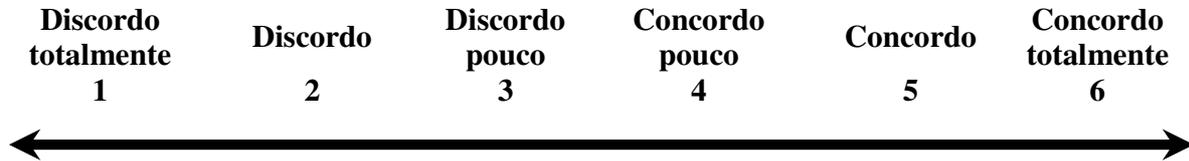
2- O que o levou a buscar esta profissão? _____

Lembre-se de que:

- Cada questão deverá ter apenas uma resposta;
- Todas as questões deverão ser respondidas.

Obs.: Ao final do questionário, constam perguntas abertas para que você possa expressar sua opinião.

Escala de nível de Concordância



1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.	1	2	3	4	5	6
2. Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.	1	2	3	4	5	6
3. Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.	1	2	3	4	5	6
4. A Missão, Visão e Valores do hotel são conhecidos por todos na empresa.	1	2	3	4	5	6
5. Exerço a minha atividade de acordo com a Missão, Visão e Valores do hotel.	1	2	3	4	5	6
6. Conheço os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6
7. Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.	1	2	3	4	5	6
8. O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	1	2	3	4	5	6
9. A empresa investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.	1	2	3	4	5	6
10. Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6
11. A frequência com que são realizados os treinamentos é adequada.	1	2	3	4	5	6
12. Tenho oportunidade de avaliar os resultados das atividades que desenvolvo.	1	2	3	4	5	6
13. Sinto-me à vontade para discordar da minha chefia imediata.	1	2	3	4	5	6
14. Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião de sua equipe.	1	2	3	4	5	6
15. Meu supervisor costuma dar retorno, positivo/negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6
16. Os meus superiores apontam os meus erros de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5	6
17. As práticas de gestão de pessoas visam a atender as necessidades da organização.	1	2	3	4	5	6
18. As práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários.	1	2	3	4	5	6
19. Os processos de trabalho são padronizados e normatizados.	1	2	3	4	5	6
20. Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	1	2	3	4	5	6
21. A forma como estão organizados os processos de trabalho facilitam a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
22. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.	1	2	3	4	5	6
23. Acredito que sejam de minha responsabilidade nos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	1	2	3	4	5	6

24. Considero-me uma pessoa importante para que o hotel atinja seus objetivos.	1	2	3	4	5	6
25. Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.	1	2	3	4	5	6
26. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
27. No meu cargo muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender as solicitações da organização.	1	2	3	4	5	6
28. Há número suficiente de funcionários para realização do trabalho no meu setor.	1	2	3	4	5	6
29. Recebo orientações suficientes para realização de minhas atribuições.	1	2	3	4	5	6
30. Conto com o apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.	1	2	3	4	5	6
31. Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidos pela organização.	1	2	3	4	5	6
32. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	1	2	3	4	5	6
33. Existe favoritismo na organização.	1	2	3	4	5	6
34. A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade.	1	2	3	4	5	6
35. Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	6
36. Os incentivos oferecidos para meu desenvolvimento pessoal pela empresa são adequados.	1	2	3	4	5	6

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

37. Quando do seu ingresso na empresa as políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel foram formalmente comunicadas? () Não () Sim

Em caso afirmativo, relate como: _____

38. Por quais características pessoais acredita ter sido selecionado para o posto que ocupa atualmente?

39. Quais características/competências percebe ter adquirido com o cargo atual?

39. Quais os tipos de treinamento que você participou desde que entrou no hotel? (Relate)

41. Dentre os treinamentos que você participou qual você achou melhor (sentiu-se mais satisfeito)? Por quê? Relate.

42. Dentre os treinamentos que você participou qual você gostou menos (sentiu-se menos satisfeito)? Por quê? Relate.

43. 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.

GLOSSÁRIO

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

CHA – Conhecimentos, habilidades e aptidões

Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo

Finam - Fundo de Investimentos da Amazônia

Finor - Fundo de Investimentos do Nordeste

Fiset - Fundo de Investimentos Setoriais

Fungetur - Fundo Geral do Turismo

MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MTur – Ministério do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria