

PAULO ROGÉRIO PINTO DE MORAES

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
CONCORDÂNCIA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:
PARAÍSO PALACE HOTEL

FLORIANÓPOLIS
2007

PAULO ROGÉRIO PINTO DE MORAES

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
CONCORDÂNCIA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:
PARAÍSO PALACE HOTEL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, área de concentração Recursos Humanos.


Professor Orientador:
Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

FLORIANÓPOLIS
2007

PAULO ROGÉRIO PINTO DE MORAES


**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
CONCORDÂNCIA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:
PARAÍSO PALACE HOTEL**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 04 de maio de 2007.




Prof. Rudimar Antônio da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Orientador



Prof. Alexandre Marino Costa, Doutor
Membro

Dedico este trabalho às pessoas que sempre me apoiaram: meus pais e Pepa.

RESUMO

PINTO DE MORAES, Paulo Rogério. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho em concordância com os objetivos organizacionais**: Paraíso Palace Hotel. 2007. 88 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este estudo objetivou analisar a realidade existente e definir quais ações devem ser contempladas na concepção de instrumentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) e avaliação de desempenho (AD) que possibilitem o Paraíso Palace Hotel a alcançar os objetivos estratégicos almejados. Observa-se que a hotelaria brasileira possui alguns problemas intrínsecos, como administração pouco profissionalizada e mão-de-obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras, carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial. Quanto à metodologia aplicada, trata-se de uma pesquisa inicialmente exploratória e posteriormente descritiva, e de caráter qualitativo. Quanto aos meios, pôde-se classificar este trabalho como pesquisa de campo, bibliográfica, documental, estudo de caso e ex post facto. Utilizou-se de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com a gerente-geral do hotel para coleta de dados primários. Neste sentido, realizou-se um levantamento dos objetivos estratégicos, características e dos processos anteriormente mencionados no objeto do estudo, e propuseram-se instrumentos de T&D e AD adequados à realidade da mesma, tendo em vista o alcance dos seus objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Objetivos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Fases do processo de T&D	26
Figura 02 - Diagnóstico de necessidades de treinamento.....	27
Figura 03 - Fachada frontal do Paraíso Palace Hotel	50
Figura 04 - Fachada lateral do Paraíso Palace Hotel.....	50
Figura 05 - Vista Aérea Da Quadra Do Paraíso Palace Hotel.....	52
Figura 06 - Recepção.....	55
Figura 07 - Piscina.....	55
Figura 08 - Lobby.....	55
Figura 09 - Apto solteiro	55
Figura 10 - Apto casal	55
Figura 11 - Hall	55
Figura 12 - Organograma do Paraíso Palace Hotel	56

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 – Critérios de segmentação.....	17
Quadro 02 – Categorias de meios de hospedagem de turismo.....	19
Quadro 03 – Processos de T&D e AD X objetivos estratégicos.	64
Quadro 04 - Cronograma de conteúdos para o treinamento.....	71
Quadro 05 - Etapas do Método de Escalas Gráficas.....	74
Quadro 06 - Modelo de avaliação em nível operacional.....	77
Tabela 01 - Graduação dos indicadores de desempenho.....	79
Quadro 07 - Determinação do grau de desempenho.....	79

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1.	Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	9
1.2.	Objetivos da pesquisa	12
1.2.1.	Geral	12
1.2.2.	Específicos.....	12
1.3.	Justificativa.....	13
1.4.	Estrutura do trabalho.....	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1.	A indústria hoteleira.	16
2.1.1.	Segmentação e Classificações	16
2.1.2.	Áreas de produção da empresa hoteleira	20
2.2.	Planejamento estratégico	21
2.3.	Gestão de Recursos Humanos (GRH).	22
2.3.1.	Planejamento estratégico de recursos humanos.....	22
2.3.2.	Treinamento e desenvolvimento.....	24
2.3.3.	Avaliação de desempenho.	36
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1.	Tipo de Pesquisa	42
3.1.1.	Quanto aos fins	43
3.1.2.	Quanto aos meios.....	44
3.2.	Universo da pesquisa e amostra.....	45
3.3.	Coleta de Dados.....	45
3.4.	Tratamento dos dados	46
3.5.	Análise dos dados	47
3.6.	Limitações da Pesquisa.....	47
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	48
4.1.	Grupo Irmãos Daux	48
4.2.	Paraíso Palace Hotel	49
4.2.1.	Caracterização do Hotel pesquisado	50
4.2.2.	Localização	51
4.2.3.	Estrutura Física	52
4.2.4.	Estrutura Organizacional	56
4.3.	Objetivos organizacionais.....	57
4.4.	Descrição dos processos de T&D e AD.	58
4.5.	Análise dos processos atuais de T&D e AD quanto ao atendimento dos objetivos estratégicos da organização.	63
4.6.	Proposta de implantação de instrumentos de T&D e AD.....	64
4.6.1.	Processo de treinamento	65
4.6.2.	Processo de avaliação de desempenho	73
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1.	Recomendações para trabalhos futuros.....	81
	REFERÊNCIAS	82
	ANEXOS	86

1. INTRODUÇÃO

A quebra de paradigmas tornou-se uma constante no ambiente empresarial. O ambiente de mudanças começou a ser fortemente instaurado nos derradeiros anos do século passado, advindo de importantes avanços tecnológicos e do incremento do processo de globalização, através do advento da internet e do encolhimento das distâncias comerciais. Este ambiente de mudanças tem sido progressivamente fomentado pela similaridade entre os produtos existentes no mercado e a rápida adaptação dos concorrentes, os quais tornam o diferencial de ontem no padrão de hoje.

Estes fatores modificaram o ambiente empresarial, e continuam a fazê-lo, exigindo dos gestores uma nova postura administrativa. "A competitividade tornou-se acirrada e as empresas que desejam manter-se no mercado, devem modificar seu modelo de gerenciamento. O mercado mundial de hoje se torna cada vez mais estreito e competitivo." (PURI, 1994, p. 01).

1.1. Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

O segmento hoteleiro, setor econômico emergente na sociedade contemporânea, tem sido diretamente afetado por essa competitividade, marcada pela intensa oferta de equipamentos, serviços e destinos, e queda das barreiras mundiais. Segundo Moretto (2005), o segmento de viagens e turismo encontra-se num mercado altamente volátil de consumidores, que buscam grande conforto, segurança, qualidade, sustentabilidade ambiental, e diversidade cultural em condições econômicas vantajosas.

Neste contexto, as organizações hoteleiras, consideradas sistemas abertos, enfrentam constantes desafios competitivos, que exigem flexibilidade e adaptabilidade. Prosperará, segundo o raciocínio de Michael Porter (1989), aquela que estabelecer algum tipo de diferencial ou vantagem que possa ser sustentada. Isso pode ser alcançado através de agregação de valor, e, no caso da prestação de serviços, por meio de nível de serviço elevado.

No ramo hoteleiro o único benefício que pode ser sustentado, e que garante a demanda e sua continuidade é a qualidade do serviço.

A qualidade refere-se ao serviço aliado ao produto que, tal como a oferta, é intangível, embora mensurável. Isto fica bem patente nos setores de hotelaria e de alimentação como pontos terminais da oferta, em que o contato com o consumidor é imediato (BENI, 1998, p. 151).

A qualidade citada por Beni depende em grande parte do desempenho dos clientes internos. Segundo Papa e Cotrim (*apud* LUZ, 1999) 70% da satisfação do cliente e do juízo que este faz da empresa depende da pessoa que entra em contato com ele.

Assim, a escolha por determinado meio de hospedagem hoteleiro está preponderantemente relacionada ao atendimento recebido. Aspectos diretamente ligados ao produto hoteleiro, como conforto ou serviços oferecidos, são facilmente copiados pela concorrência. A criação de um diferencial, para tanto, é condição essencial.

Países europeus e os Estados Unidos da América representam historicamente o maior volume de turistas e receitas relacionadas ao turismo. Já o Brasil

ainda ocupa posição periférica na economia mundial do turismo, seja com relação ao número de visitantes estrangeiros em seu território, no deslocamento de residentes nas unidades da federação ou quanto ao movimento econômico derivado, embora venha apresentando lenta ascensão na última década (MORETTO, 2005, p. 104).

A atividade hoteleira no Brasil começou a se expandir a partir do início do século XIX. Mas somente na década de 1940 que houve um expressivo crescimento de qualidade, a partir da construção do Grande Hotel, em Águas de São Pedro, o qual abrigava até alguns anos antes a maior escola de hotelaria da América Latina, administrada pelo Senac de São Paulo. Em 1972, com o advento da rede Hilton, o país iniciou o desenvolvimento da sua hotelaria profissional. E daí adiante, a hotelaria passou a ser considerada um negócio altamente rentável, atraindo outras redes de hotéis. Atualmente, os padrões dos equipamentos hoteleiros aproximam-se dos melhores da hotelaria internacional, fato não observado nos modelos de gestão de recursos humanos (RH) utilizados (DUARTE, *apud* CWIKLA, 2001). Para Saab e Daemon (2001) a hotelaria brasileira possui alguns problemas intrínsecos, como administração pouco profissionalizada e mão-de-obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras, carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial.

Ressalta-se que a valorização do capital humano não é a realidade em grande parte dos empreendimentos hoteleiros brasileiros.

Frequentemente, deparamo-nos com hotéis que ou estão decaindo em relação a qualidade, ou já estão fechando suas portas. E por quê? Na maioria dos casos, o proprietário, em vez de ganhar tempo evoluindo e adotando uma política de recursos humanos decente, opta por economizar em tudo que envolva mão-de-obra, (da refeição ao salário), sem perceber que a grande fonte de informação de qualquer empresa moderna é justamente essa mão-de-obra bem motivada e que está ligada aos desejos e às expectativas dos hóspedes. Esta é a hotelaria moderna. O outro, o decadente, fica culpando a crise (COIMBRA, 1998, p. 12).

Observa-se, porém, que,

em um número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como uma fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que as competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas [...]. Cada vez mais se reconhece que pode ser obtida vantagem competitiva com uma força de trabalho de alta qualidade que permita às organizações competir com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica (GREER, *apud* DESSLER 2003, p. 15).

A preparação das empresas hoteleiras brasileiras para a realidade vigente envolve aspectos de planejamento e gestão dos recursos humanos (GRH). Pesquisas realizadas recentemente evidenciam ainda mais a importância da gestão de recursos humanos nas empresas. Em uma destas, realizada em 2003, Gelade e Ivery explanam que as decisões de GRH influenciam direta e indiretamente o desempenho organizacional de nível superior. Elas exercem influência indireta por engrandecer ou diminuir o clima de trabalho, que, conseqüentemente, pode afetar o desempenho corporativo no curto e longo prazos. Diretamente, as práticas de recursos humanos, como recrutamento, seleção e treinamento, têm impacto significativo no turnover e na produtividade dos empregados. A vantagem competitiva preconizada por Porter, portanto, pode ser obtida por meio das competências essenciais das pessoas, ou seja, do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores.

Deve-se citar ainda que para melhor aplicação dos recursos humanos em uma organização os objetivos estratégicos de Recursos Humanos devem estar em consonância com os objetivos organizacionais. Esses objetivos têm como escopo indicar os caminhos a serem percorridos pela empresa e todas as áreas do empreendimento. Cada área deve ter metas que, somadas, visem os objetivos finais da organização.

Assim sendo, políticas de gestão de recursos humanos eficientes no setor hoteleiro, que venham de encontro aos objetivos organizacionais, são fundamentais para proporcionar que as pessoas entendam a necessidade de um espírito de serviço para satisfazer os clientes externos, e, como conseqüência, acarretar na excelência dos serviços prestados e gerar o diferencial competitivo.

A presente pesquisa objetivou estudar as políticas de recursos humanos adotadas no Paraíso Palace Hotel, empreendimento inaugurado em 1993 na praia de Canasvieiras, região norte da Ilha de Santa Catarina. Hotel de gestão familiar e possuidor de excelente equipamento hoteleiro, conta com 92 unidades habitacionais (uh's), 29 funcionários e restringe seu funcionamento à temporada de verão brasileira, entre os meses de dezembro a abril.

Deste modo, baseando-se na importância dos modelos de gestão de recursos humanos utilizados no setor hoteleiro para a qualidade dos serviços, e de sua interdependência com os objetivos organizacionais, desenvolveu-se esta pesquisa a partir do seguinte questionamento: **Com base na realidade existente, quais ações devem ser contempladas para criar instrumentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) e avaliação de desempenho (AD) que possibilitem o Paraíso Palace Hotel alcançar os seus objetivos estratégicos?**

1.2. Objetivos da pesquisa

Nesta etapa, explicitam-se os objetivos gerais e específicos que norteiam a resolução do problema de pesquisa proposto.

1.2.1. Geral

Analisar, com base na realidade existente, quais ações devem ser contempladas para criar instrumentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) e avaliação de desempenho (AD) que possibilitem o Paraíso Palace Hotel alcançar os seus objetivos estratégicos.

1.2.2. Específicos

- a) Identificar os objetivos estratégicos do Paraíso Palace Hotel;
- b) Descrever as práticas de T&D e AD da empresa;
- c) Relacionar os processos de T&D e AD quanto ao atendimento dos objetivos estratégicos;
- d) Propor alternativas na tentativa de alcançar os objetivos da organização.

1.3. Justificativa

O turismo é uma das atividades que mais tem se desenvolvido em todo o mundo. Naisbitt (1994) afirma que um em cada nove trabalhadores desenvolve atividade profissional no turismo.

A Indústria do Lazer no Brasil está em pleno apogeu. Isto é reflexo das modificações ocorridas no mundo como o aumento do conforto, facilidades e maior tempo livre - crescimento do Ócio. O crescimento demográfico diminuiu, as nações amadureceram e o número de aposentados vem aumentando, desde então, consideravelmente. Isto explica o desenvolvimento, com acelerado crescimento, das viagens e turismo por todos os países dos diversos continentes (ABIH, 2006).

Segundo Firmin Antônio¹ (2002), presidente do Grupo Accor Brasil, nenhum segmento se compara à indústria do turismo em termos de geração de divisas e empregos. Na sua concepção o Brasil é atualmente a maior promessa turística mundial, capaz de fazer progressos como destino turístico.

Florianópolis, cidade que abarca o hotel estudado, possui um produto turístico já consolidado. “O produto turístico se dá por um composto de atividades e serviços relativos ao alojamento [...], à alimentação [...]. Todas estas atividades são, porém ligadas a uma atração natural ou cultural” (SESSA, 1983, p. 36). Desta forma, os equipamentos de hospedagem, como integrantes de um produto turístico, assumem papel importante na satisfação do turista. Entretanto, como o setor se caracteriza como de acirrada competitividade e encontra-se num mercado altamente volátil de consumidores, a escolha do tema é relevante ao considerar que a rede hoteleira integra o sistema turístico, e tem grande responsabilidade na atração e manutenção de clientes.

Presume-se que o diferencial competitivo possa ser construído através da gestão efetiva dos recursos humanos. Esta pode influenciar o desempenho dos funcionários e suscitar o serviço diferenciado aos clientes. Neste contexto, quase 80% dos executivos norte-americanos apontaram que a importância da GRH em sua empresa cresceu substancialmente desde a última década do século passado². No setor hoteleiro, este fato pode decorrer da carência de recursos humanos, que é, talvez, o assunto mais crítico para o setor (BLANK, 2001, tradução nossa). Em recente pesquisa, cinquenta por cento dos negócios estadunidenses

¹ Firmin Antônio é presidente do grupo Accor Brasil, a maior filial Accor no mundo e empresa líder no segmento hoteleiro no Brasil, e diretor geral Accor América Latina.

² Dado de pesquisa realizada pelo *USA Today* e pela Deloitte & Touche (in: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p.3)

disseram que obter e manter capital humano foram seus maiores desafios. A competição global e desemprego causado pela tecnologia completam as três preocupações estratégicas empresariais. Para muitas posições do ramo da hospitalidade, a rotatividade alcança médias de quarenta a sessenta por cento, e a quantidade de pessoas qualificadas diminui a cada ano e cada abertura de hotel (WHITFORD, 2000, tradução nossa).

Observa-se ainda que, em muitas empresas hoteleiras os seus líderes falham ao não considerar totalmente as influências dos recursos humanos nos planos de longo prazo. Tais executivos consideram os recursos humanos como somente importantes na implantação dos planos estratégicos, e os deixam de lado dos passos-chave do planejamento estratégico da empresa. A GRH é considerada um centro de custos, a partir da premissa de que não produz ganhos quantificáveis, e tem papel administrativo complementar, responsável por implantar a estratégia, e não auxiliar o seu desenvolvimento (TRACEY; NATHAN, 2002, tradução nossa).

Além disso, para uma empresa com gestão familiar, recrutar, selecionar, treinar e avaliar pessoas, de forma a preencher o quadro funcional e prover serviço com padrão de qualidade aos seus clientes, exige grande esforço. Assim, o estudo em questão é importante ao abranger os processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação dos funcionários contratados para trabalhar no Paraíso Palace Hotel para a temporada de verão, na manutenção dos padrões de qualidade do agraciado hotel.

Através do estudo de uma empresa hoteleira é possível a coleta de informações pertinentes às práticas de gestão de recursos humanos. Assim, o estudo proposto é relevante à teoria das organizações, particularmente à indústria hoteleira, por centrar-se no estudo do modelo de gestão de recursos humanos utilizado em empreendimento de pequeno porte do setor de hospitalidade. Acredita-se ainda que este estudo possa trazer benefícios para o hotel diretamente envolvido, bem como para outros inseridos neste contexto, no sentido da busca da melhoria contínua.

Ainda, esta análise foi considerada viável, ao passo que não apresentou grandes custos e possuiu uma população de pesquisa limitada, como se apresentará posteriormente no capítulo referente aos procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados.

A permissão para a realização do estudo, obtida através da gerente geral do Paraíso Palace Hotel, Sra. Jaqueline Couto Daux Baltazar, propiciou a coleta de dados primários junto à organização e a análise imparcial destes, requisitos para a realização de trabalhos científicos.

Como acadêmico de graduação de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, há o interesse na pesquisa das relações humanas e do setor de

hospitalidade. A apreciação de vasto referencial teórico, que propiciou a análise de uma empresa do setor hoteleiro, tornou possível conciliar a teoria preconizada na academia à prática, e apresentar contribuições ao meio empresarial daquilo que é discutido e aprendido a nível acadêmico.

1.4. Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo deste trabalho acadêmico contextualiza-se o tema e apresenta-se o problema, objetivos e justificativa do trabalho.

No segundo apresenta-se a fundamentação teórica, onde se buscou desenvolver os principais tópicos relativos ao tema proposto. Para tanto, três grandes questões foram abordadas: a indústria hoteleira, subdividida em segmentação e classificações e áreas de produção da empresa hoteleira; planejamento estratégico; e gestão de recursos humanos, onde se descreveu o planejamento estratégico de recursos humanos, e os processos de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

No capítulo posterior apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do trabalho prático, que guiou o desenvolvimento do estudo de caso.

O capítulo 4 apresenta o estudo de caso, que trabalha a fundamentação teórica sob a ótica da realidade da empresa. Inicia-se com a caracterização da organização estudada, descrição dos objetivos organizacionais e descrição dos processos de T&D e AD vigentes. Em seguida, analisou-se a contribuição dos dois processos citados atendem à obtenção dos objetivos estratégicos da organização e sugeriram-se melhorias neste aspecto. Neste capítulo, portanto, foram trabalhados os objetivos da pesquisa descritos neste primeiro capítulo.

Por fim, o trabalho é então concluído ao reportarem-se os resultados obtidos no estudo com os objetivos propostos, e apresentarem-se as recomendações para trabalhos futuros, seguido das referências utilizadas, bem como os devidos anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Abordam-se a seguir fundamentos teóricos acerca da gestão da indústria hoteleira, do planejamento estratégico e da gestão de recursos humanos. Estes forneceram a base para a análise da organização objeto da pesquisa.

2.1. A indústria hoteleira.

Através da Regulamentação Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, anexa à Deliberação Normativa nº 429 de 2003, a Embratur considera

“empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira [...]”.

O hotel é uma empresa prestadora de serviços que possui características específicas na sua gestão em relação a outros estabelecimentos industriais e comerciais. O esforço na fidelização do cliente, através da prestação de um serviço de qualidade, é primordial, haja vista que um hotel não pode estocar uma unidade habitacional que não foi vendida.

Neste sentido, o serviço prestado é um dos principais atrativos da empresa hoteleira. O atendimento de seu pessoal precisa ser rigorosamente treinado, sendo a qualidade do serviço resultado de uma mão-de-obra altamente qualificada. A empresa hoteleira é menos propensa a automatização de seus processos em virtude de o relacionamento interpessoal constituir a essência da atividade da hospedagem. Beni (1998, p. 187) acrescenta que "a empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresa, é menos propensa à automação, pois o tratamento pessoal, o calor humano, fazem parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros".

A seguir, são demonstradas classificações que auxiliam a segmentação do mercado de hospedagem.

2.1.1. Segmentação e Classificações

Além de orientar o cliente na escolha que melhor equipamento hoteleiro, de acordo com as suas necessidades, padrões de exigência e disponibilidade financeira, adotar critérios

de segmentação de mercado norteia a empresa hoteleira no que tange as estratégias e evidencia aos funcionários como deverão agir em decorrência dos objetivos propostos. Uma empresa que não delimita seu segmento de mercado “[...] perde o foco e passa a oferecer muitos produtos para muitos mercados [...]. Ela perde o senso de direção. Não sabe para onde está indo, nem porquê. Sua missão perde o significado.” (RIES, 1996, p. 12). A situação inversa propicia à empresa satisfazer com mais facilidade seus clientes externos, ao passo que pode identificar com maior facilidade seus desejos, necessidades e expectativas.

O quadro abaixo identifica critérios e segmentações.

Quadro 01 – Critérios de segmentação

1. Motivo da visita
 - Lazer, recreio e férias;
 - Visitas a parentes e amigos;
 - Negócios e motivos profissional;
 - Tratamento de saúde; e
 - Religião / peregrinações.
2. Duração da estadia ou da viagem (nº de pernoites)
 - Visitantes do dia (excursionistas);
 - Turistas (de 1 a 365 dias);
3. Origem da viagem
4. Meio de transporte
 - Aéreo;
 - Aquático;
 - Terrestre;
 - Ferrovia;
 - Ônibus e outros transportes coletivos;
 - Veículos privados de aluguel; e
 - Outros meios de transporte terrestre;
5. Alojamento turístico privado
 - Estabelecimentos de alojamentos coletivos
 - Hotéis e estabelecimentos hoteleiros
 - Estabelecimentos especializados; e
 - Outros estabelecimentos coletivos.
 - Alojamento turístico privado

Fonte: Recomendações sobre estatísticas de turismo, OMT, ONU, 1999, N.Y. p.11. “Classificações da demanda turística” *apud* Funiber, 2002.

Nota-se que,

na hotelaria, a motivação é o critério de segmentação mais utilizado; a partir dela (negócios, compras, golfe, termas, etc.) podem ser definidos os grupos de referência, cujos indivíduos compartilham um série de gostos, necessidades, “status”, etc. A identificação destes grupos sociais otimiza o trabalho de marketing da empresa (FUNIBER, 2002, p. 43).

O autor Beni (1998) aponta cinco tipos de hotel que atendem às classificações anteriormente citadas: padrão, de lazer, residência ou *suite service*, apart-hotel e flat. É apropriado ressaltar também os hotéis históricos.

Cabe neste trabalho, devido à natureza do hotel estudado, ilustrar os conceitos de hotel padrão, de lazer, e o de resort. Hotel (padrão) é o “estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros” (BENI, 1998, p. 300). Os outros serviços, citados pelo autor, podem ser serviços de lavanderia, escritório virtual, salas para reuniões e eventos etc. Já hotel de lazer (HL), é o “estabelecimento de hospedagem enquadrado na categoria hotel, que de acordo com a legislação, possua os serviços e equipamentos de lazer e de repouso em localização geográfica com destacados méritos cênico-paisagísticos.” (BENI, 1998, p. 300). Já os resorts possuem arquiteturas horizontais, com amplos espaços aquáticos, áreas de recreação, health clubs e spas. Nos serviços prestados, uma estrutura completa, alguns com sistema de *all inclusive*, outros com sistema de meia pensão. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 37). De acordo com os mesmos autores, algumas de suas principais características são:

- Situam-se em locais exóticos e desconhecidos;
- Situam-se em locais com grande apelo ecológico;
- Agregam a cultura local;
- Possuem decoração temática ou ao estilo da região;
- Possuem apelo ao esporte e para a recreação.

Já a classificação através de diversos instrumentos visa classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, de acordo com diversos aspectos, como condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento. Em alguns países existe um critério padrão para a classificação de meios de hospedagem. Tentativas de unificar os sistemas de classificação, de forma a torná-lo reconhecido internacionalmente e de padrão confiável, esbarraram nas grandes diferenças existentes entre a qualidade das acomodações e serviços de alimentos e bebidas, existentes até mesmo dentro do mesmo país³.

O processo de classificação dos equipamentos hoteleiros no Brasil é regulado pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH, em parceria com o Instituto EMBRATUR, através do Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem, o qual vigora oficialmente desde 2003. Este sistema de classificação, além de regular o setor, permite aos turistas e agentes de viagem identificar se os equipamentos hoteleiros onde pretendem hospedar-se estão de acordo com suas necessidades.

³ WIKIPEDIA.ORG. **Star classification**. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Star_\(classification\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Star_(classification))>, acesso em: 20 out. 2006 (tradução nossa).

[...] a classificação é essencial para se manter a seriedade, credibilidade e transparência do mercado. Hoje, todas as grandes potências do turismo contam um sistema avaliador de seus empreendimentos hoteleiros, e se nós brasileiros queremos consolidar a nossa posição nessa gigantesca indústria que é o turismo, não podemos fugir às convenções (ABIH, 2006).

O gestor hoteleiro solicita a avaliação na categoria pretendida à ABIH. Em seguida, o Instituto Brasileiro de Hospedagem – IBH, sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH Nacional, responsável pelo gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem, envia uma matriz composta por 270 itens. Esta é aplicada de uma única maneira em todos os meios de hospedagem do País e tem um formato simples, capaz de ser aplicado e avaliado pelos proprietários e consumidores. Nela são considerados aspectos físicos, além dos aspectos relativos a atendimento e serviços de cada empreendimento. A partir das informações repassadas pelo gestor hoteleiro, o Instituto envia uma lista do que é necessário para que o hotel se enquadre na classificação requerida. Após, técnicos do IBH visitam o local e fazem um relatório sobre as condições do empreendimento. O relatório é enviado ao Comitê de Classificação, composto por membros das duas instituições, que aprovará ou não as avaliações feitas (EMBRATUR, 2003).

As categorias determinadas pela Deliberação são: Simples, Econômico, Turístico, Superior, Luxo e Super Luxo. No quadro 02 é possível verificar em que categoria os meios de hospedagem podem ser inseridos.

Quadro 02 – Categorias de meios de hospedagem de turismo

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simples	★

Fonte: EMBRATUR, 2003.

A regulamentação da EMBRATUR e da ABIH também aposta na avaliação da qualidade de serviços, observando também aspectos ligados à gestão de recursos humanos, como recrutamento, treinamento e também avaliação de desempenho, já que aborda itens como cortesia e presteza dos profissionais da hotelaria em relação aos clientes externos. Deve-se reiterar, porém, que no Brasil a utilização de tal serviço de qualificação não é obrigatória.

2.1.2. Áreas de produção da empresa hoteleira

Os equipamentos hoteleiros possuem áreas de produção baseadas no tipo de produto e serviço prestado. Basicamente, estas áreas são: recepção, restaurante e bar, cozinha, governança, departamento comercial, manutenção e segurança (FUNIBER, 2002).

Serson (1999) preconiza que a estrutura de um hotel está alicerçada em três pontos distintos: alojamento, a alimentação e a administração. O alojamento engloba a área das *uh's* (apartamentos), as áreas sociais, sua limpeza e arrumação; a alimentação abrange a parte da cozinha, bar e restaurante entre outros; já a administração propicia condições e suprimentos para gerir o hotel. O hotel apresenta toda uma infra-estrutura de manutenção, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços dos quais o hóspede não se dá conta. Mas essa infra-estrutura é que permite que o serviço seja prestado de modo adequado à satisfação dos clientes.

As áreas de restaurante e bar devem ter nome e identidade própria, e oferta gastronômica atrativa e singular. O serviço prestado deve ser personalizado e de qualidade superior. Para tanto, deve contar com uma equipe perfeitamente organizada hierarquicamente. O responsável é *maître*, que fiscaliza os garçons e encarregados, divididos no restaurante por sessões. Verifica-se também como responsabilidade do restaurante a prestação de serviço de quarto (*room service*), que proporciona aos hóspedes consumir os seus produtos nas unidades habitacionais (FUNIBER, 2002).

Já a cozinha é um dos departamentos mais relevantes do hotel, “ao ponto de os estudos aplicados à hotelaria incorporarem cursos de culinária, de confeitaria, de enologia, etc.” (FUNIBER, 2002, p. 87). É cercada de exigências normativas, de higiene e segurança, e exige dos seus profissionais conhecimento altamente sofisticado. Ponto importante na distinção da boa cozinha é a apresentação dos pratos, a combinação de diversos gostos e cores, através do uso de iguarias originais que afetem todos os sentidos que atuam no ato de comer: o olfato, paladar, visão e tato (FUNIBER, 2002).

Por sua vez, a governança é a área responsável pelas atividades do pessoal nas dependências de um hotel que prezam pela limpeza e ordem, tanto dos apartamentos como dos espaços públicos e internos do hotel. Nas unidades habitacionais não ocupadas é importante a limpeza completa, deixando-a em ordem, ventilada e repondo todos os produtos de higiene e, dependendo da categoria do hotel, trocando tolhas e lençóis. Nas ocupadas, a limpeza é realizada em horário que se encontrem vazias. Essa área possui ainda almoxarifado

próprio, que dispõe dos artigos de reposição e produtos de limpeza. Outra área que é de responsabilidade da governança é a lavanderia, que pode ainda ser terceirizada (FUNIBER, 2002).

2.2. Planejamento estratégico

Planejamento é função inicial da Administração, que torna possível o alcance dos objetivos empresariais no curto, médio e longo prazo. Ele abrange toda a organização e traça caminhos a serem percorridos. Maximiano (2000) e Lacombe e Heilborn (2003) convergem na definição de planejamento delimitando-o como a elaboração dos objetivos para se alcançar determinados resultados. É a “[...] determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 162). Ainda, planejar é “interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência” (CHIAVENATO, 1999, p. 209). Pode-se dizer, em suma, que seria a determinação dos rumos que uma organização deve tomar para conquistar seus objetivos. Por objetivos, de acordo com o mesmo autor, entendem-se os resultados específicos almejados em um determinado período de tempo; a missão define qual é o negócio da organização; e a visão proporciona uma imagem do que a organização pretende ser.

Para Moreira (1998), estratégias são as possíveis soluções para o problema. Um problema só pode ser resolvido se sairmos do estágio de achar uma solução para o estágio de escolher entre várias alternativas de solução. Torna-se necessário possuir uma lista, tão completa quanto possível, de todos os cursos de ação que possam levar ao desaparecimento do problema. Stoner e Freeman (1999, p. 141) complementam afirmando que “estratégia é o programa amplo para definir e alcançar as metas organizacionais”.

A partir desse entendimento, os autores supracitados consideram o planejamento estratégico (PE) um processo organizacional contínuo, fruto da análise de variáveis internas e externas à organização, que procura esclarecer questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. Para Kotler (1993, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Assim, este tem como escopo nortear os serviços e produtos da empresa no longo prazo de modo a maximizar lucros e crescimento satisfatórios.

Os planos estratégicos são, fundamentalmente, elaborados pelos administradores de cúpula e de nível médio. Aos funcionários de níveis inferiores cabe descrever os objetivos estratégicos do plano através de planos operacionais, que são implantados nas atividades do dia-a-dia (STONER; FREEMAN, 1999). “O nível funcional não somente consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa, mas também se constitui, acima de tudo, no arsenal de armas competitivas que irão transformar-se nas competências distintivas da empresa” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 115).

Segundo os autores pesquisados e acima referidos, o Planejamento Estratégico deve ser elaborado por todas as áreas funcionais da organização, inclusive a área de Recursos Humanos. A seguir, serão abordados tópicos concernentes à gestão de recursos humanos, principal assunto deste trabalho.

2.3. Gestão de Recursos Humanos (GRH).

No segmento de hospedagens os equipamentos hoteleiros têm grande importância na percepção de qualidade do consumidor. Entretanto, a percepção de valor e o juízo de qualidade do serviço estão primordialmente ligados à interação do cliente com o cliente interno. Este é momento para ir além da satisfação de necessidades, e superar as expectativas do cliente.

Assim,

o grande desafio que se apresenta para as empresas será de desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações, internamente e com o mercado e ao relacionamento com os clientes (LUCENA, 1992, p. 15).

Portanto, somente a gestão efetiva de recursos humanos pode gerar o diferencial competitivo necessário para a empresa sobreviver e prosperar frente ao cenário atual.

2.3.1. Planejamento estratégico de recursos humanos.

Um tópico importante na gestão de RH é prever as necessidades futuras de pessoal. No ambiente atual, onde as estruturas e processos estão sendo cada vez mais flexibilizados, isto

tem caráter estratégico. Ainda mais quando se fala em aquisição de talentos, componente inicial do processo de gestão dos RH de uma empresa. O ponto de partida, o planejamento da força de trabalho, é o processo de formular planos para preencher algumas ou todas as vagas futuras da empresa com base na projeção (1) das posições que devem se abrir e (2) se as posições serão preenchidas por candidatos internos ou externos.

Neste contexto, Lucena (1995, p. 84) preconiza que as necessidades de RH, bem como sua identificação e análise, dependem das decisões estratégicas. O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (RH), assim,

compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Compreende-se, portanto, que a análise das necessidades deve ser integrada ao Planejamento Estratégico da organização, de forma a definir a qualidade, a competência e o desempenho dos profissionais.

Desta forma, é necessária a convergência e a sinergia dos esforços na formulação das estratégias organizacionais. Para alinhar o Planejamento Estratégico ao Planejamento de RH é necessário integrar as estratégias organizacionais às competências individuais dos colaboradores. Há de se observar que a atual administração de Recursos Humanos, no que se refere à atração e a retenção dos talentos humanos das organizações, não pode atar-se a altos salários, e sim, “a um conjunto de atitudes capazes de demonstrar uma preocupação com o crescimento pessoal e profissional de forma a motivar a busca pelo aperfeiçoamento contínuo” (DALMAU, 2001, p. 21). Da mesma forma, Gil (1994, p. 144) define que “para permanecer competitivo é preciso desenvolver competências que permitam responder aos constantes desafios derivados da nova visão da realidade garantindo melhores resultados”. Assim, agrega-se valor às organizações através das competências individuais dos seus integrantes.

Após a explanação inicial acerca do planejamento, que é o ponto de partida para a gestão eficiente dos recursos humanos de uma empresa, apresentam-se as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento de RH.

2.3.2. Treinamento e desenvolvimento.

O conhecimento tornou-se o diferencial. A introdução de novas tecnologias, processos, sistemas, entre outros fatores, tornam o ambiente mais competitivo e criam a necessidade de se elevar as competências dos colaboradores através da aprendizagem contínua. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades do empregado tornam-se cada vez mais áreas críticas de gestão de RH para as empresas que buscam a melhoria de qualidade de serviço, reduzir custos de mão-de-obra e melhorar produtividade (ENZ; SIGUAW, 2000). Neste âmbito, o treinamento e o desenvolvimento adquirem caráter estratégico. Estes constituem a ponte entre os funcionários e a empresa, e tornam-se essenciais na obtenção de maior eficiência.

Boog (1995) afirma que os processos que encampam o treinamento objetivam localizar e subsidiar a capacitação dos funcionários e da organização para uma melhor execução das atividades. É preciso, para tanto, “saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados” (BOOG, 1995, p. 67). Gil (2001) corrobora com Boog, e articula que o treinamento diz respeito ao conjunto de experiências de aprendizagem relacionadas ao desempenho de uma tarefa ou cargo, e é focado no curto prazo.

Já a definição de desenvolvimento denota um contexto mais amplo, relacionado à evolução do ser humano, dentro e fora de uma organização (BOOG, 1995). Desenvolver pessoas significa proporcionar conhecimentos e habilidades, e uma formação básica para que modifiquem hábitos e desenvolvam novas atitudes, que tornem os indivíduos melhores naquilo que fazem. O desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as competências que serão requeridas pelos ocupantes, e envolve um compromisso maior na capacitação das pessoas (GIL, 2001).

Complementando o pensamento de Gil, Pereira et al (2003, p. 94) referenciam que o “binômio treinamento e desenvolvimento (T&D) atua numa linha de concepção mutuamente complementar [...], é a atividade-meio para alcance dos objetivos organizacionais [...] deve ser o fiel da balança entre desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais”.

Dalmau (2001, p. 21) concorda com a visão de Pereira et al, ao citar que a

A importância da capacitação profissional dentro das empresas torna-se visível quando se consegue implementar e associar à estratégia do negócio organizacional, as competências críticas necessárias para cada profissional desempenhar perfeitamente suas funções e a cultura organizacional vigente.

Da mesma forma, Gil (1994, p. 63) complementa afirmando que

Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento – pelo menos nas grandes organizações – é o modelo sistêmico. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

É de responsabilidade da gerência de treinamento predeterminar as seqüências de sua ação administrativa, com vistas (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993):

- a) Ao desenvolvimento de políticas de treinamento da empresa;
- b) Ao estabelecimento de procedimentos, padronizando métodos de formação;
- c) À definição orçamentária da unidade de treinamento, com a respectiva fixação de recursos financeiros para os programas de desenvolvimento de RH;
- d) À programação da atividade de formação, estabelecendo prioridades e seqüências de cada componente da programação;
- e) Ao desenvolvimento de estratégias de treinamento, decidindo quando e como alcançar os objetivos propostos;
- f) À fixação de objetivos de treinamento, estabelecendo os resultados finais desejados;
- e,
- g) Ao cumprimento dos planos de formação através da implantação de controles eficientes.

Talvez a mais fundada crítica seja quanto à centralização do treinamento, reunindo todo o processo de forma a perder o contato com os indivíduos, aqueles para quem o treinamento deveria ser voltado.

O que se propõe hoje é sobretudo a democratização do desenvolvimento de recursos humanos. Isto requer a descentralização não apenas das atividades de desenvolvimento de recursos humanos, mas também das instâncias de poder. O que implica admitir que o desenvolvimento de recursos humanos seja encarado mais como uma função gerencial do que atribuição de um centro de treinamento (GIL, 1994, p. 64).

Neste contexto, os profissionais de RH devem tornar-se consultores internos e sedimentar a cultura de organizações que aprendem. O papel do órgão central será mais o de facilitador do processo de desenvolvimento de recursos humanos do que o de programador e executor de cursos. Assim, “um novo perfil de gerente começa a ser definido, já que este passa a ter como uma de suas atribuições a de incentivar a elevação do grau de maturidade de seus subordinados [...] todo gerente passa a ser visto também como educador” (GIL, 2001, p. 120). Para tanto, devem desenvolver suas competências, alinhando-as às requeridas para compor a estratégia organizacional.

Não há na maioria dos casos, porém, uma relação de proximidade entre o treinamento executado pelas organizações e os planos estratégicos da organização. Este fato pode ser explicado pela (1) dificuldade dos gestores em traçar um paralelo entre os dois assuntos; ou pela ignorância do profissional de RH ao não conhecer os planos estratégicos, que, de fato, decorre da primeira justificativa. Isto pode gerar planos de treinamento reativos, decorrentes da análise de deficiências dos indivíduos, ou mesmo na percepção acerca do desempenho individual no ato de diagnóstico. Além disso, muitas vezes, os objetivos pessoais do treinado não são considerados (BOOG, 1995).

No contexto estratégico é essencial quebrar paradigmas, atitudes, valores e comportamentos que não correspondam aos fundamentais da organização. Os programas de T&D devem ser construídos para oferecer benefícios e oportunidades de crescimento profissional para conectar o desempenho individual aos resultados organizacionais, desenvolvendo nos indivíduos as competências requeridas pelo negócio (GIL, 2001).

Ainda, Boog (1995) descreve que o T&D deve focar toda a organização, observando suas necessidades e posteriormente especificando-se o que é de responsabilidade de T&D; deve tentar prever carências futuras, e neste sentido ser considerado por todos da organização como um processo contínuo.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005), preconizam que, de forma a maximizar o investimento em treinamento e desenvolvimento, devem-se seguir quatro fases distintas (figura 01): levantamento das necessidades, elaboração, implementação e avaliação do programa de treinamento, fases estas descritas em seguida:

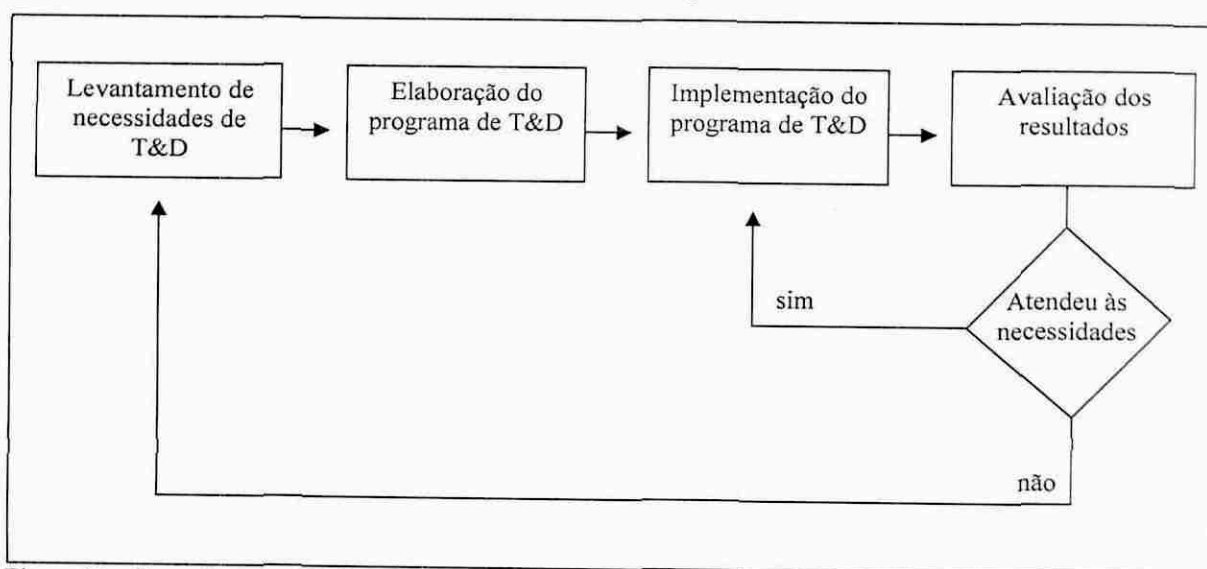


Figura 01 - Fases do processo de T&D

Fonte: do autor

Levantamento de necessidades:

Consiste em identificar as carências de indivíduos e grupos para execução das atividades necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Este ocorre em três esferas: empresarial, da tarefa e da pessoa:

a) Na empresa o levantamento das necessidades reside na análise do ambiente, estratégias e recursos da organização para determinar onde deve incidir a ênfase ao treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Para tanto, Boog (1995, 146) indica que

um bom começo é perguntar, visando uma análise organizacional bem simples e prática: a organização está atingindo seus objetivos (explícitos ou implícitos)? Supondo que os objetivos tenham sido bem definidos, se a resposta for negativa, está claro que algo falhou: desajuste nos padrões ou necessidades não-atingidas (ausência/deficiência de recursos) ou ocorrência de desvios cujas causas precisam ser detectadas.

b) A análise da tarefa visa determinar o conteúdo do programa de treinamento, e envolve a revisão da descrição e atividades dos cargos e as competências necessárias para desempenhá-las. A avaliação de competências, que focaliza os conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para cargos orientados para decisões e baseados no conhecimento intensivo, torna o treinamento mais flexível e durável (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005)

Na visão de Gil (2001), esta esfera requer a identificação das atividades que compõe a tarefa, das responsabilidades do executante, das condições de trabalho e riscos, e conhecimentos habilidades e atitudes requeridas; e

c) Análise da pessoa, que visa definir os indivíduos que precisam de treinamento, identificando os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

As necessidades de treinamento são evidenciadas através da análise das discrepâncias existentes entre as exigências do cargo e o desempenho de seus ocupantes (BOOG, 1995), e traduzidas através da figura abaixo.

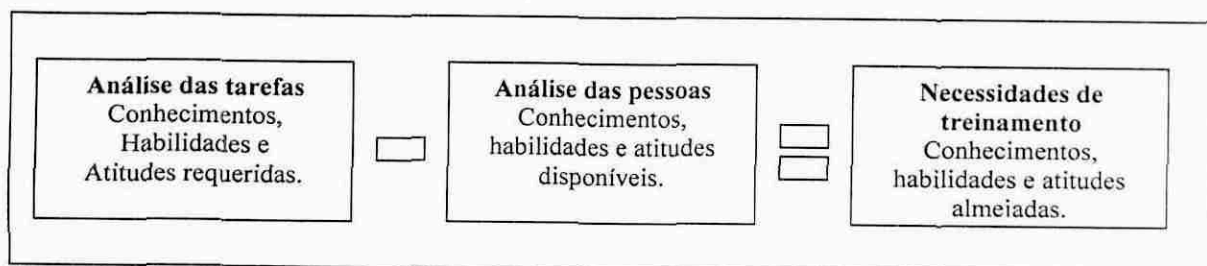


Figura 02 - Diagnóstico de necessidades de treinamento
Fonte: adaptado de Gil (2001, p.128).

Assim, o levantamento de necessidades na esfera empresarial norteia o processo ao enfatizar o que deve ser ensinado com base nos planos estratégicos; o escopo da análise das tarefas é identificar o gap entre os requisitos do cargo e as competências atuais do ocupante conforme; e a análise do indivíduo possibilita identificar o perfil das pessoas e também determinar quais competências são necessárias para a obtenção dos objetivos estratégicos. Neste sentido, Boog (1995) evidencia que é possível identificar possíveis problemas de treinamento (inventário de problemas), relacionados a admissões; mudanças nos programas de trabalho ou de produção (novas máquinas ou aumento de produção, etc.); introdução de novos produtos ou serviços (produção ou comercialização); problemas ligados à produção (diminuição, acidentes frequentes, etc); ou mesmo problemas de clima organizacional.

Ao analisar uma organização de modo a definir um programa de T&D, é também de suma importância mensurar a produtividade e o esforço necessário para obtenção deste. McGehhe e Thayer (*apud* CARVALHO, 1999, p. 109), dizem que

um desequilíbrio entre a produtividade e esforço pode indicar que as tarefas estão sendo executadas de modo que o treinamento não desenvolveu ou não pode desenvolver o comportamento devido para realizar essas tarefas da forma esperada.

Para tanto, há de se realizar a análise do cargo, que consiste em definir as características necessárias do cargo e das pessoas que devem ser contratadas para ele, e resulta nos requisitos do cargo. “Estas informações são então utilizadas para desenvolver a descrição do cargo (em que constitui o trabalho) e as especificações do cargo (que tipo de pessoa deve ser contratada para preenchê-lo)” (DESSLER, 2003, p.64).

A descrição do cargo demonstra o conhecimento, a habilidade e a capacidade necessários para desempenhar a função satisfatoriamente. Contém informações acerca dos relacionamentos com outros dentro e fora da organização; responsabilidades e atribuições; autoridade; padrões de desempenho esperados; além das condições de trabalho e ambiente físico do local de trabalho. Já as especificações de cargo utilizam a descrição do cargo para demonstrar que tipo de indivíduo recrutar, para quais qualidades ela deve ser testada e quais devem ser desenvolvidas (DESSLER, 2003). Entretanto, utilizar outras técnicas auxilia na localização de características desejáveis e indesejáveis do ocupante do cargo. Para tanto, Chiavenato (2002) cita a análise pelos chefes diretos de fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado. Quando se tratar de um novo cargo sobre qual a empresa não possui uma descrição estabelecida, nem menos chefe direto, existe a alternativa de verificar cargos comparáveis em empresas similares.

Ainda, são utilizados diversos meios de forma a mensurar a produtividade, como avaliação direta do desempenho do funcionário, observação de trabalho ineficiente (atraso nos prazos, baixa produtividade, rotatividade elevado, entre outros), pesquisa através de questionários e listas de verificação, solicitação dos gestores, modificação do trabalho, análise de cargos, e quando o funcionário deixa a empresa. Os principais são descritos abaixo, através da conceituação de Boog (1995):

- a) Entrevistas: podem ser com os colaboradores ou com a diretoria e os supervisores. Cada entrevistado deve falar de suas atividades e também sobre seus colegas e subordinados;
- b) Avaliação de desempenho: estudo direto sobre o trabalho e o desenvolvimento de cada funcionário;
- c) Pesquisa de clima: análise da satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho;
- d) Discussões em grupo: cada indivíduo expõe as suas opiniões ao grupo, que é controlado por um mediador;
- e) Reuniões interdepartamentais: que objetivam que cada departamento entenda a realidade dos demais setores da empresa; e,
- f) Exames de conhecimento: testes para avaliar a capacidade de cada funcionário ao executar as suas funções, que visa analisar se este está apto para realizar suas funções. Pode tornar-se um fator de desconfiança dos funcionários com relação às reais intenções do profissional de T&D. Deve ser implantada com cautela.

Com relação a estes métodos, Gil (1994) considera a observação, direta ou indireta, da execução das tarefas como o meio mais efetivo para a análise.

Acerca do assunto, Dalmau (2001, p. 59) reitera que

o mapeamento das competências essenciais à organização deve ser realizado com base na análise das tarefas, bem como na própria análise de desempenho. Na fase de treinamento este levantamento até pode ser feito, mas seria de uma certa forma redundante, visto que o diagnóstico já fora realizado. A partir do momento em que se tem levantado as competências necessárias, cabe aos tomadores de decisões estipular ou priorizar quais deverão ser trabalhadas em um primeiro momento.

Deve-se mencionar também que para alguns propósitos pode ser útil dividir as competências em subcategorias. Para auxiliar a gestão das oportunidades de desenvolvimento, as competências devem ser agrupadas em categoria de acordo com o tipo, como cognitivo e interpessoal, ou por funções particulares para as quais são relevantes, como as competências relevantes à liderança (WOODRUFFE, 1991, tradução nossa).

Woodruffe (1991, tradução nossa) menciona ainda que, se certa competência é difícil de aperfeiçoar, obviamente, deve-se ser menos otimista em relação ao desenvolvimento, onde as possibilidades de desenvolver tais competências serão bastante limitadas.

Ainda, Chiavenato (2002) contribui citando que, partindo-se do princípio de que o treinamento é uma resposta estruturada às necessidades de competências específicas, o sucesso do programa dependerá sempre da maneira com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada, e também da frequência do levantamento de necessidades. Por isso, o levantamento das necessidades deve ser uma atividade contínua, orientada a evitar problemas futuros.

Elaboração do programa de treinamento: Após o levantamento das necessidades, devem-se utilizar as informações coletadas e conceber o treinamento, que deve focalizar pelo menos quatro questões, relacionadas a seguir (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005):

- a) **Objetivos instrucionais:** Declarar os objetivos e resultados (competências) desejados de um programa de treinamento;
- b) **Prontidão e motivação dos treinados:** A prontidão do treinando refere-se tanto à sua maturidade quanto à sua experiência, ou seja, se o treinando possui conhecimentos e habilidades necessários para absorver o que está sendo apresentado. Deve-se também relacionar o objetivo do treinamento com as necessidades individuais dos treinandos. A necessidade do treinando de adquirir novos conhecimentos ou habilidades diz respeito à motivação;
- c) **Princípios da aprendizagem:** Devem-se considerar os princípios psicológicos da aprendizagem, que constituem uma ponte entre a empresa, seus objetivos, e os funcionários. Os programas de treinamento provavelmente são mais efetivos se incorporarem os princípios de aprendizagem, tais como o estabelecimento de metas, diferenças individuais e *feedback*. Ultimamente, empresas têm usado a modificação do comportamento, técnica baseada no princípio de que o comportamento reforçado positivamente (recompensado) se repetirá com maior frequência no futuro; e
- d) **Características dos instrutores:** Certos traços são desejados nos treinadores, como: conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, e entusiasmo.

Competem ainda a esta etapa a priorização e detalhamento das atividades, considerando “as alçadas de autoridade e responsabilidade; tempo disponível; recursos

financeiros, materiais tecnológicos e humanos necessários; seleção de conteúdo; metodologias e recursos instrucionais; público-alvo e formas de avaliação” (PEREIRA et al, 2003, p. 96).

Implementação do programa de treinamento: Nesta fase são determinados os métodos adequados para que as competências sejam adquiridas. Decompõe-se em métodos para funcionários em cargos não-gerenciais, e para funcionários em cargos gerenciais, e podem ser no local de trabalho, treinamento assistido por computador, entre outros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O autor Gil (2001) argumenta que nesta etapa devem-se prescrever ações com vistas a sanar as deficiências apontadas no levantamento de necessidades. Desta forma, devem ser selecionadas as modalidades e as técnicas de treinamento. Estas, para Boog (1995), devem atender critérios prioritários (o que se pretende ou que mudanças são desejadas com o treinamento, quem deve ser treinado e a que tipo de treinamento ele pode ser submetido, qual o mais eficaz?); e critérios gerais (objetivos da empresa, disponibilidade de tempo para treinamento, recursos de materiais, instrutores, e financeiros para investimento em treinamento). Abaixo, são descritas os critérios de classificação das modalidades, de acordo com o autor Gil (2001).

- a) Quanto à clientela: o treinamento pode ser dirigido a todos os segmentos ocupacionais da empresa ou voltado para os empregados da hierarquia mais elevada. O autor argumenta que se o treinamento for voltado para os executivos, pode ser chamado de desenvolvimento gerencial. Para os empregados de nível hierárquico inferior ao gerencial, pode ser designado de Treinamento Técnico, Treinamento Técnico-Administrativo ou Treinamento Operacional, dependendo do grau de escolaridade e do setor de trabalho;
- b) Quanto à finalidade: o treinamento, segundo o autor (2001, p. 131) pode “voltar-se para o conteúdo ou para o processo. No primeiro caso, enfatiza a aquisição de conhecimentos. No segundo, volta-se para a mudança de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais”. Também há treinamentos mistos, com os objetivos visando tanto o conteúdo quanto o processo;
- c) Quanto ao momento: pode ser realizado o treinamento antes do ingresso no trabalho, ou treinamento de integração, ou após o início do trabalho, para suprir necessidades detectadas;
- d) Quanto ao local: o treinamento pode ser realizado no ambiente de trabalho ou em um outro local mais apropriado; e

e) Quanto ao nível de tecnologia empregado: o treinamento pode ser desenvolvido através de audioconferência e videoconferência⁴, transmitida via linha telefônica especial ou via satélite. Há também a possibilidade de utilizar-se de treinamento a distância pelo computador, seja através de programas ou por meio da internet.

Dessler (2003), que apresenta as seguintes modalidades de treinamento:

- a) Treinamento no trabalho: O mais utilizado é o método *coaching*, ou método da substituição, onde o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência ou pelo supervisor dos treinandos. Outra técnica é a rotação de cargos, na qual um funcionário muda de cargos em intervalos planejados;
- b) Treinamento de aprendizagem: Consiste em uma combinação de instrução em sala de aula e treinamento no trabalho;
- c) Treinamento por simulação: Objetiva as vantagens do treinamento no trabalho sem a necessidade de inserir o treinando nele. É aplicado, geralmente, quando o treinamento no trabalho é muito custoso e perigoso;
- d) Técnicas audiovisuais e de ensino a distância: Técnicas audiovisuais como filmes, circuitos fechados de televisão, fitas de áudio e de vídeo podem ser muito efetivas e são muito utilizadas. Atualmente, as empresas utilizam vários métodos de ensino a distância, como os tradicionais cursos por correspondência, o teletreinamento⁵, a videoconferência e as aulas pela Internet;
- e) Treinamento computadorizado: O uso de sistema computadorizado visa aumentar interativamente seus conhecimentos ou habilidades. Embora os treinamentos por simulação não usem necessariamente sistemas computadorizados, a simulação e a multimídia são recursos quase sempre presentes nos treinamentos computadorizados;
- f) Treinamento via Internet: Semelhante aos por correspondência, neste utilizam-se de servidores para distribuição de listas de exercícios às caixas de e-mail dos usuários;
- g) Portais de aprendizagem: Possibilitam o acesso a diversos aplicativos e ferramentas, para acesso dentro e fora da empresa, além de conteúdo personalizado, como notícias da indústria e dados competitivos. Disponível a todo o momento, permite aos funcionários aprender em seu próprio ritmo. Para muitas empresas, seus portais de aprendizagem estão se tornando suas universidades corporativas virtuais.

⁴ Videoconferência é uma maneira de treinar funcionários geograficamente separados, através de uma combinação de equipamentos de áudio e vídeo.

⁵ Teletreinamento é uma metodologia onde um treinador fixo em determinado local pode treinar grupos de funcionários em locais distantes por meio de canais de vídeo.

Boog (1995) aponta certas qualidades e deficiências das técnicas descritas anteriormente. O treinamento no trabalho obtém resultados em curtíssimo prazo, sendo mais econômico. Porém, não permite um grande número de treinandos e tudo o que é passado tende a ser assimilado, inclusive os erros. Aprender pela simulação é seguro, pois permite correções e o treinando costuma comportar-se de forma a melhorar o processo, evitando os erros que poderiam ser passados por um instrutor no modo de aprendizagem por experiência, os custos, porém, são maiores.

Dessler (2003) define algumas técnicas a serem aplicadas em T&D, que estão explicitadas a seguir:

- a) Estudo de caso: O seu objetivo é propor aos funcionários uma experiência realista na identificação e análise de problemas complexos em um ambiente no qual o seu progresso possa ser orientado por um líder de discussões treinado;
- b) Jogos de empresas: Nos jogos de empresas computadorizados, os funcionários são divididos em empresas de cinco ou seis pessoas e cada uma deve competir com as outras em um mercado simulado. Cada empresa estabelece uma meta (como 'o máximo de vendas', por exemplo) e pode tomar várias decisões;
- c) Seminários externos: Muitas organizações oferecem seminários e conferências direcionados ao desenvolvimento de gerentes;
- d) Programas relacionados a universidades: Faculdades e universidades oferecem vários tipos de atividade de desenvolvimento gerencial, com cursos individuais em áreas específicas; e
- e) Modelagem de comportamento: Objetiva apontar aos funcionários o modelo ou o modo correto de fazer algo, permitir que cada pessoa pratique esse modelo e fornecer um retorno sobre os desempenhos individuais.

Além de programas de treinamentos centrados na elevação das competências dos funcionários, podem-se citar: (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005):

- a) Treinamento de orientação: caracteriza-se pelo processo formal de ambientação de novos funcionários. Este pode diminuir a rotatividade, melhorar a satisfação e a produtividade, facilitação do aprendizado, entre outros.
- b) Treinamento de habilidades básicas: as habilidades básicas, como leitura, escrita, computação, trabalho em equipe e liderança, têm implicações profundas sobre a qualidade do produto / serviço, para a eficiência interna, e para a segurança do local de trabalho e do ambiente.

c) **Treinamento de equipe:** Já que a sinergia traz resultados para a empresa, tem-se que treinar equipes, tanto para a dinâmica do processo, quanto para a dinâmica comportamental, a fim de motivá-las e integrá-las. A dinâmica de processo engloba, por exemplo, a solução de problemas, brainstorming, habilidades de negociação, e a análise de cliente-fornecedor. A dinâmica comportamental compreende resolução de conflitos, estabelecimento de confiança, consciência de diversidade, entre outros.

Em paralelo ou ao fim da execução, tem-se a etapa de avaliação do programa de T&D. A partir dessa fase que é possível diagnosticar possíveis melhorias para as próximas etapas e/ou atividades.

Avaliação do programa de treinamento: Um sistema constante e eficaz de avaliação de T&D é essencial para assegurar o retorno sobre o investimento realizado. A avaliação do processo de T&D faz parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros, sendo assim valiosa ao subsidiar decisões futuras. Porém, observa-se que esta ferramenta não é freqüentemente utilizada (MILKOVICH; BOUBREAU, 2000).

Muito freqüentemente, a avaliação do treinamento não é utilizada como uma ferramenta constante, mas é feita apenas quando se quer vender aos superiores programas caros ou evitar cortes nos programas existentes. Outras vezes, ela é evitada com medo e que revele a ineficácia de alguns programas ou ameace procedimentos já estabelecidos (MILKOVICH; BOUBREAU, 2000, p. 365).

A mensuração da sua efetividade é realizada através das (a) reações do participante; (b) da avaliação do aprendizado, (c) do comportamento do indivíduo frente ao trabalho, e (d) do retorno sobre o investimento, que diz respeito ao aumento da produtividade, redução das queixas de funcionários, redução dos custos e dos desperdícios e de lucratividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Pereira et al (2003) corroboram da visão dos autores acima, e sobre os tópicos supracitados acrescentam:

- a) **Avaliação de reação:** realizada através de questionário ao término do treinamento, busca somente captar as impressões do participante quanto ao conteúdo e materiais didáticos, ambiente, instrutores, e recursos instrucionais utilizados.
- b) **Avaliação do aprendizado:** Através da observação do treinado no ambiente de trabalho, seja pela chefia imediata ou mesmo pela equipe de RH, procura-se determinar em que extensão o treinamento melhorou as suas competências. Sobre este, Gil (2001) expõe que para avaliar o conhecimento podem ser utilizados testes. Estes conduzem a um julgamento objetivo, através de questões abertas e fechadas para

avaliar também a capacidade de síntese, organização das idéias, etc; Avaliar as atitudes é uma tarefa bem mais complexa que a avaliação de conhecimentos e habilidades. Para tanto, é recomendável utilizar técnicas de observação direta, relatórios, etc.;

c) Avaliação do comportamento do indivíduo frente ao trabalho (aplicabilidade): realizada de maneira semelhante à anterior, objetiva mensurar o quanto do treinamento é utilizado no dia-a-dia de trabalho, o que, “na prática, consiste em avaliar o próprio desempenho profissional” (p. 97). Segundo Gil (2001), as técnicas utilizadas para avaliação do comportamento no cargo são: (1) a amostragem de atividades, com registro do comportamento do treinado no trabalho; (2) observação e registro através de anotações diárias das tarefas; (3) uso de autodiário, que exclui a presença de observador; (4) e entrevistas e questionários, interrogações sobre o comportamento do colaborador, tudo para que seja possível medir o seu desempenho; e

d) Avaliação do retorno sobre o investimento (rentabilidade ou resultados): realizada através da observação do trabalho e análise de indicadores de desempenho. Esta procura determinar se o treinamento agregou valor ao negócio, tangível (produtividade e qualidade) ou intangível (relacionados à cultura e ao clima organizacional).

Tannembaum e Woods (*apud* MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 367) incorporam aos critérios citados um quinto nível, relacionado às atitudes do treinando. Tal busca responder a questão: “os treinandos saíram com sentimentos mais positivos sobre a organização e seu trabalho?”.

Todos os níveis de critérios citados relacionam-se de maneira complexa, e dependem de fatores externos ao T&D, como as expectativas anteriores dos treinandos, sua educação e conhecimentos. A escolha de critérios mais adequados está relacionada ao custo envolvido e aos benefícios obtidos. O custo total engloba os “recursos necessários para implementar o programa, incluindo a perda de oportunidade de usar os recursos para outros fins” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 369). Os retornos sobre os investimentos em T&D podem ser executados através dos métodos já demonstrados.

É importante ressaltar a diferença entre a avaliação do processo de T&D e a avaliação de desempenho, uma vez que a primeira vem tentar medir o grau de aceitação e/ou aproveitamento de um treinamento específico, a segunda vêm considerar a evolução profissional do colaborador, contando o todo onde ele participa. Desta forma, cabe a partir daqui elucidar questões referentes à avaliação de desempenho, que possibilita, quando bem

planejada e executada, a construção de uma política adequada de Recursos Humanos que vise atender às necessidades da organização e de seus objetivos.

2.3.3. Avaliação de desempenho.

Os resultados provenientes do desempenho das pessoas é algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. Defini-los significa estabelecer metas para as diversas atribuições de um funcionário, ou seja, padrões de desempenho com relação à qualidade, produtividade e cumprimento de prazos para as atividades desempenhadas, custos e contribuições à evolução da empresa. A ausência desses indicadores dificulta a avaliação dos resultados e a aplicação de medidas corretivas sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação, que se dará a partir de critérios subjetivos e duvidosos (LUCENA, 1992). Desta forma, “avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho” (MILKOVICH; BOUBREAU, 2000, p. 98).

O conceito de avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (2002, p. 325), “é a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento no futuro”, que possibilita identificar problemas do empregado com relação ao cargo que ocupa. A avaliação, como processo, permite à empresa alcançar melhores resultados como a adequação ao cargo, oportunidades de treinamento, promoções, incentivo salarial, relacionamento interpessoal, aumento da produtividade, etc.

Deve-se compreender que avaliar desempenhos não se consiste apenas em confrontar o resultado alcançado com os objetivos estabelecidos e tomar conclusões positivas ou negativas. É necessário acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de competências. Lucena (1992, p. 26) adiciona que

“a organização, por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocam desvios”.

Ainda, é um processo é dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, formal ou informalmente, e com certa continuidade. Para a empresa, é um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados

com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com a visão de diversos autores, a avaliação de desempenho deve responder a certas questões chave: por que avaliar o desempenho; que desempenho avaliar; como fazer a avaliação; quem deve realizá-la; e quando realizá-la.

São vários os escopos da avaliação de desempenho. Nos parágrafos seguintes são apresentadas diversas conceituações acerca do tema, segundo os mais importantes catedráticos na visão do autor.

As diferenças entre os desempenhos individuais podem impactar no alcance dos objetivos organizacionais. As informações sobre o desempenho têm quatro propósitos, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 99):

1. Retornar informações sobre pontos fortes e fracos;
2. Diferenciar os indivíduos, visando recompensas;
3. Avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização; e
4. Gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações, como a demissão de um funcionário.

Já Lucena (1992) acrescenta que o desempenho deve ser gerenciado para a empresa aferir seus resultados; assegurar que os desempenhos individuais e grupais produzam o resultado esperado; reconhecer as contribuições dos funcionários; e promover programas de treinamento e desenvolvimento. Assim, a avaliação de desempenho deve, de acordo com os preceitos a autora, buscar informações para conferir se o funcionário está trabalhando na direção dos resultados esperados; aferir a qualidade, o cumprimento dos prazos, volume de produção e custos envolvidos; analisar as competências dos empregados no desempenho das funções e identificar suas necessidades de treinamento e desenvolvimento; e analisar as variáveis organizacionais que afetam o desempenho.

Chiavenato (2002) corrobora com a visão dos autores supracitados, e descreve que a avaliação de desempenho deve possibilitar a mensuração do potencial humano, e ainda considerar os funcionários como vantagem competitiva e fornecer oportunidades de crescimento, condições de participação para o alcance dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais.

Assim, quando adequadas à situação, as informações provenientes da avaliação de desempenho podem auxiliar a integração das atividades de RH, de forma que uma suporte a outra. Lucena (1992, p. 16) ainda acrescenta que “se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente”.

Ainda, deve-se analisar o quê deve ser avaliado. De forma objetiva, Lucena (1992) preconiza que devem ser analisados os resultados alcançados, de acordo com padrões de resultado pré-estabelecidos, tais como qualidade, prazo, quantidade, custo e contribuições à evolução da empresa. Segundo a autora, estes são conseqüência do desempenho e manifestam concreta e objetivamente o que o funcionário realizou e é capaz de realizar.

Tanto o avaliador como o avaliado devem compreender o sentido do que é avaliado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Para tanto, é preciso definir os objetivos e padrões de desempenho esperados, ou seja, o nível de qualidade, quais prazos devem ser respeitados, qual o nível de produção, entre outros. A ausência desses indicadores dificulta a avaliação, seja individual ou grupal, impede o estabelecimento de ações sobre os desvios de desempenho, descaracteriza a avaliação de resultados, e reduz o processo à avaliação das pessoas a partir de critérios subjetivos e duvidosos (LUCENA, 1992).

Porém, comparar por objetivos exige que sejam negociados os padrões e metas a serem alcançados dentro de certo espaço tempo, observando que devem ser mensuráveis, observáveis, desafiadoras e relevantes para a unidade de trabalho, para a organização e para o próprio funcionário (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Já para os autores Milkovich e Boudreau (2000, p. 103), “a avaliação de desempenho pode basear-se tanto nas habilidades, capacidades, necessidades ou traços que reflitam essas competências, como nos comportamentos que as utilizam”.

Mas observa-se que o significado de bom desempenho é complexo quando se trata de questões como atendimento aos clientes, criatividade ou alto padrão de qualidade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Depois de definir o que deve ser avaliado, cabe a empresa é preciso saber como mensurá-lo. Assim, devem-se definir as técnicas de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos da comparação a ser realizada.

A mensuração dos resultados pode ser realizada através de diversos instrumentos, como a observação física; listas de verificação, compostas por um conjunto de comportamentos, adjetivos ou descrições; escalas de classificação, muitas vezes utilizadas na forma de gráficos dos quais os níveis de desempenho são assinalados e que podem ser avaliados posteriormente através de métodos estatísticos; relatórios, descrevendo os pontos fortes e fracos do comportamento do funcionário; entre outros (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O outro questionamento dos autores pesquisados neste trabalho, como Lucena, Milkovich e Boudreau, e Gil, diz respeito a quem deve avaliar. Tais catedráticos defendem

que, atualmente, a avaliação de desempenho é papel de todos na organização. Ela não deve se restringir a um julgamento superficial e unilateral do chefe com relação ao empregado.

É necessário, primeiramente, preparar o funcionário para o processo, explicitando-se as razões da avaliação, e o que se espera dele mesmo como profissional. Neste sentido, o órgão que realiza a avaliação de desempenho, seja de linha ou *staff*, deve observar se o empregado está preparado emocionalmente para receber o *feedback*. Desta forma, a avaliação de desempenho não pode ser subjetiva e nem ter somente um avaliador (LUCENA, 1992).

A responsabilidade pela avaliação, segundo Gil (2001), pode ser de diversos atores da empresa, como gerentes, no papel do chefe direto; o próprio empregado, que exige maturidade na auto-avaliação e parâmetros objetivos de modo a evitar distorções; uma equipe de trabalho, no qual a equipe define as metas a alcançar e avalia cada um de seus membros; comissão de avaliação, que no longo prazo permite instituir padrões de julgamento mais homogêneos; subordinados, que constitui a avaliação “invertida”, que permite ao chefe conhecer a opinião dos subordinados; e órgão de recursos humanos, através de uma modalidade centralizadora. Reitera-se, porém, que o papel da área de recursos humanos delimita-se a atuar como prestadora de serviços a seus clientes internos e assessorando os gestores na busca de soluções (LUCENA, 1992).

Acerca da auto avaliação, os autores Milkovich e Boudreau (2000) mencionam que se não houver uma convergência de opiniões sobre o quanto do controle do desempenho pode ser passado ao próprio avaliado, o sistema de medição não conseguirá grandes resultados.

Outro ponto observado é o grau de minuciosidade exigido na escolha da equipe ou da comissão que fará a avaliação. Em empresas na qual a avaliação do desempenho é designada a uma equipe, que pode pertencer a diversos órgãos ou departamentos, desloca-se a responsabilidade para os próprios indivíduos na busca consensual dos objetivos a serem desenvolvidos (GIL, 2001).

Entretanto, o sucesso da avaliação de desempenho ligada aos objetivos depende das práticas gerenciais adotadas na organização.

O desenvolvimento eficaz dos gerentes não inclui coagi-los a aceitar as metas da empresa, nem implica manipular seu comportamento para adaptá-lo às necessidades da organização. Ao contrário, exige a criação de um relacionamento no qual os funcionários possam assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades, planejar esse desenvolvimento e aprender colocando seus planos em práticas (MCGREGOR *apud* VROOM, 1997, P.168).

Neste sentido, são apresentados abaixo quatro dos métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho: a escala gráfica, pesquisa de campo, incidentes críticos e avaliação 360 graus.

A Escala Gráfica um método que permite a avaliação de desempenho, através de características ou fatores previamente estabelecidos, do qual a organização determina como desempenho. Esses fatores podem significar quantidade e qualidade, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, entre outros. Normalmente, cada um está dividido em graus, representando uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com a determinação da organização. Cada grau da escala possui um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que possibilita fazer um comparativo entre o resultado esperado ou à média do grupo. Este é de fácil aplicação, mas está sujeito às tendências do avaliador (PONTES, 1991).

Já a pesquisa de campo é um método de avaliação de desempenho desenvolvido com base em entrevistas com o superior, onde se verifica e avalia o desempenho, considerando-se suas causas, as origens e os motivos por meio de análise de fatores e situações. Geralmente o superior tem a assessoria de um especialista na área, que faz entrevistas a chefia sobre o desempenho de seus funcionários, daí a denominação. Este método permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto e acompanhar o desempenho de uma forma mais dinâmica (CHIAVENATO, 2002).

O método de incidentes críticos é considerado simples, que não exige planejamento nem montagem prévios. Não tem visão das características no campo da normalidade, trata-se de uma técnica sistemática que focaliza somente as exceções no desempenho das pessoas. Baseia-se nas características externas do comportamento, ou seja, os resultados de sucesso ou de fracasso (CHIAVENATO, 2002).

Uma modalidade mais recente é a avaliação 360 graus, que circula por todos os elementos que mantêm algum tipo de interação profissional com o avaliado. Estes elementos podem ser os seus colegas de trabalho, o seu superior imediato, clientes, fornecedores, ou seja, todas as pessoas que giram em torno do avaliado, além de sua própria auto-avaliação. Para Chiavenato (2002), a avaliação 360° proporciona melhores condições para adaptação e ajuste no contexto organizacional. Por conseqüência, se a equipe avaliadora não estiver bem preparada, o processo pode apresentar vícios de julgamento devido a possível subjetividade e erro.

Outro ponto está relacionado à frequência e período de execução da avaliação. Milkovich e Bouderau (2000) preconizam que ela deve ser realizada uma vez ao ano, de maneira concomitante em todas as unidades de trabalho ou mesmo em datas específicas. Esta visão é extremamente combatida por Lucena (1992), que nomeia este tipo de avaliação como o “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho”. Segundo a autora, esse processo não é mais

que um ritual burocrático de recordar-se do desempenho do funcionário, que pode ser considerado como a hora do acerto de contas entre gestor e subordinado. A avaliação do desempenho, segundo a autora deve ser realizada periodicamente, mas não de forma rígida, e alinhavada com os resultados esperados.

Assim, como ferramenta de gestão holística e integrativa das atividades de RH, a avaliação de desempenho fornece dados que, registrados e processados, podem subsidiar a tomada de decisão, e auxiliar a gestão dos recursos mais valiosos numa empresa: os funcionários. No tópico que segue são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os métodos científicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos. Estes determinam desde a escolha pelo tipo até as etapas e procedimentos a serem seguidos numa pesquisa. A pesquisa, assim, “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 15).

Cervo e Bervian (1983 p. 24-25) definem o método científico como o meio de expor a realidade dos fatos, que “segue o caminho da dúvida sistemática, metódica, que não confunde com a dúvida universal dos céticos, que é impossível. [...] o cientista, sempre que lhe falta evidência, precisa questionar e interrogar a realidade”. Assim, toda investigação parte de um problema, que exige uma seleção da matéria a ser tratada. Tal seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que irá guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado.

Este trabalho se sedimentou tanto na sua fundamentação teórico-empírica como em um forte referencial metodológico. Por essa razão, foi importante utilizar métodos que corresponderam às perspectivas teóricas utilizadas e adequadas à abordagem do fenômeno investigado. Desta forma, baseado no problema deste estudo, bem como nos objetivos geral e específicos, a metodologia adotada buscou caracterizar o tipo de estudo, a forma como foram coletados os dados, além do universo da pesquisa, evidenciando-se as forças e limitações evidentes.

3.1. Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa é delimitado pelos objetivos de estudo. Existem, para tanto, diversas classificações. “Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor”. (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 19)

Conforme Vergara (1997), a pesquisa científica pode ser categorizada quanto à finalidade do estudo e quanto aos meios de investigação. Dessa forma a pesquisa encontrou a classificação descrita a seguir.

3.1.1. Quanto aos fins

A presente pesquisa possuiu caráter exploratório-descritivo. Este se caracteriza como passo inicial no processo de pesquisa, através do qual se realiza descrição precisa da situação que requer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma (CERVO; BERVIAN, 1983). Assim, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 1987). O fim exploratório desta abrangeu a busca das características gerais do empreendimento, que permitiu a elaboração de um trabalho restrito aos tópicos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, considerados os mais críticos no hotel objeto da pesquisa. Já a pesquisa descritiva, para Martins (1994), objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis e os fatos. A parte descritiva compreendeu conhecer e descrever os objetivos estratégicos, e os processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho da empresa em questão.

Neste trabalho, que caracterizou uma situação real e atual, optou-se ainda por uma abordagem qualitativa, na qual o pesquisador permeou a sua investigação apoiando-se em uma fundamentação teórica geral, que significou a revisão de maneira aprofundada da literatura em torno do tópico em foco.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1989, p. 39).

Esta abordagem permitiu o estudo aprofundado das características e processos internos do hotel, e possibilitou correlacionar tais aos procedimentos de T&D e AD utilizados na empresa. Neste sentido, foi viável traçar sugestões que possam se adequar às características vigentes.

É importante ressaltar que o presente estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, tão pouco apresentar dados conclusivos, mas sim, fornecer informações e análises da gestão de recursos humanos em hotéis.

3.1.2. Quanto aos meios

Pôde-se classificar este trabalho como pesquisa de campo, bibliográfica, documental, estudo de caso e ex post facto.

A pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 181). Ainda, Gil (1987) explica que estas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, estando incluídas as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população. Neste, descreveram-se os objetivos estratégicos e práticas de RH no hotel Paraíso Palace Hotel, embasados na descrição da gestora do empreendimento.

A investigação documental refere-se à consulta de fontes de dados internos da empresa, escritos ou não, como relatórios. Analisaram-se os relatórios mensais de desempenho, relatórios dos questionários de avaliação entregues pelos hóspedes, e a descrição de cargos da empresa. Além destes, consultou-se *flyers* promocionais, o site da empresa, e demais dados fornecidos pela gestora do hotel. Já a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a pesquisa através da consulta de material já publicado, como livros, artigos de periódicos, internet, dissertações, entre outros. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com estudos e pesquisas que já tenham sido publicados sobre o assunto (LAKATOS, 2001).

No estudo de caso se coleta dados de um caso particular, analisando-o profundamente e detalhadamente. Para Rubin e Rubin (1995), os estudos de caso são explorações de um único fenômeno (evento, processo, organização, grupo ou indivíduo). Procuram entender um fenômeno maior através do exame mais completo de um caso específico e assim enfocar um caso particular. Já para Goldenberg (1997), esta não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais complexa possível, que considera a unidade social estudada como um todo. O trabalho procurou verificar a convergência entre os objetivos estratégicos e as práticas de T&D e AD de uma empresa em particular, o Paraíso Palace Hotel.

Pesquisa ex post facto se refere a um fato já ocorrido, no qual o investigador não pode controlar as variáveis (VERGARA, 1997). Neste, observaram-se as práticas relacionadas ao treinamento, desenvolvimento, e avaliação de desempenho dos funcionários do referido hotel.

3.2. Universo da pesquisa e amostra.

A amostragem do universo a ser pesquisado será selecionada por tipicidade, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2001), fica ao critério do pesquisador escolher a população-alvo que represente melhor contribuição para o estudo. Neste estudo, a população foi constituída pelos funcionários de cargo de supervisão e gerência do hotel objeto de estudo, pessoas com grande experiência no ramo da hospitalidade que se encontram em atividade em setores específicos da empresa há pelo menos seis anos, e que possibilitaram a coleta de informações necessárias para a execução deste trabalho.

Considerando a amostra, é intencional, pois o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população. (LAKATOS; MARCONI, 2001). Foi selecionada para o estudo a gerente geral do hotel, Sra. Jackeline Couto Daux Baltazar. Neste contexto, a coleta de dados buscou uma quantidade de informações pertinentes ao objeto da pesquisa com este ator específico, possuidor de todas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados é uma das fases decisivas na elaboração de trabalhos científicos. Considerando-se os objetivos propostos para a efetivação desta pesquisa, optou-se pelas seguintes técnicas de coleta de dados primários: pesquisa documental e entrevista.

Primeiramente, buscou-se o levantamento de dados secundários através de pesquisa documental. Analisaram-se os relatórios mensais de desempenho e dos questionários de avaliação entregues pelos hóspedes. Além destes, consultou-se *flyers* promocionais, o site da empresa, e demais dados fornecidos pela gestora do hotel.

Para a coleta de dados primários, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas junto à gerente geral do hotel, Sra. Jackeline Couto Daux Baltazar, pois se entendeu que esta seria a melhor técnica para coletar dados junto à liderança. Na concepção de Gil (1987) a entrevista constitui uma forma de interação social em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (SEILTEZ et al; *apud* GIL, 1987, p. 113).

Tais entrevistas foram realizadas *in loco*, auxiliadas por um roteiro pré-definido (anexo), no qual se considerou as informações que se desejava coletar. As entrevistas, gravadas com o consentimento da parte, realizaram-se em duas datas: 02 e 03 de abril de 2007. As informações coletadas concentraram-se nos objetivos estratégicos da empresa, seus processos internos de T&D e AD atuais, e nos procedimentos adotados pelo entrevistado e pelos demais funcionários do estabelecimento no desenvolvimento de suas atividades.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados de um estudo de caso podem ser tratados de forma quantitativa ou de forma qualitativa. Mas, que é necessário o cuidado para que a análise seja guiada por algumas proposições, questões ou atividades, pois a tendência em estudos de caso é a elaboração de longos textos narrativos para elementos de estudo como entrevistas individuais ou reuniões.

Segundo Kirk & Miller (*apud* MATTAR, 1999, p.77) “a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. Os mesmos autores afirmam que elas também se diferenciam na forma de coleta dos dados,

... na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. (p.77)

A forma de coleta de dados permitiu absorver informações de trato qualitativo, através de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários. Tentou-se traçar um paralelo das respostas da gestora do empreendimento estudado com os preceitos teóricos. Além disso, tratou-se de verificar, através da exposição em quadro das práticas existentes na empresa e objetivos estratégicos da empresa, e, assim verificar o grau de convergência destes e definir quais ações devem ser contempladas para criar instrumentos de T&D e AD que possam auxiliar a organização a atingir seus objetivos estratégicos.

3.5. Análise dos dados

A análise dos dados é um dos aspectos menos explorados e um dos mais difíceis na realização de um estudo de caso, tendo em vista a grande quantidade de dados que se pode obter, por permitir diversos instrumentos de coleta (YIN, 2001). O autor sugere que se deve ter uma estratégia analítica geral objetivando “tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas” (p. 133).

A estratégia analítica geral escolhida é a aquela baseada em proposições teóricas. Esta técnica baseia-se em proposições que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

Assim, a proposição inicial da pesquisa foi “Quais práticas de T&D e AD são utilizadas no hotel atualmente?”. O método de análise principal é o de adequação ao padrão, que compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados reforçam a validade interna do estudo de caso (YIN, 2001).

Assim, comparou-se o que foi identificado na pesquisa de campo com a fundamentação teórica apresentada anteriormente, através de análise qualitativa, que permitiu a identificação das ações que precisam ser contempladas na criação de instrumentos de T&D e AD que possam auxiliar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

3.6. Limitações da Pesquisa

Considera-se importante, mesmo definido os objetivos gerais e específicos, deixar claro os limites de aprofundamento desta pesquisa. Foram consideradas limitações da pesquisa:

- a) Este se limitou a estudar as variáveis que compõe as práticas de recursos humanos, concernentes ao treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, utilizadas na gestão dos funcionários do Paraíso Palace Hotel; e
- b) O estudo se limitou a considerar a descrição da gerente-geral do estabelecimento para análise dos objetivos estratégicos e práticas de RH vigentes na organização; e
- c) Este trabalho analisou a realidade atual do empreendimento estudado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste apresenta-se o histórico da Holding que construiu o objeto do estudo, o Paraíso Palace Hotel, e as características de tal hotel, são descritas as estratégias do Hotel e também suas práticas referentes ao treinamento, desenvolvimento e análise do desempenho dos indivíduos integrantes da empresa. Ainda, observa-se se há convergência entre as referidas práticas de RH e os objetivos estratégicos do empreendimento, e são traçadas sugestões na tentativa de alcançar os objetivos da organização.

O subtópico a seguir apresenta o Grupo Irmãos Daux, holding atuante em diversos segmentos de mercado, e objetiva situar o leitor no contexto deste estudo de caso, que tem como objeto o Paraíso Palace Hotel. Torna-se importante expor o caminho trilhado pela empresa que construiu o hotel, o tipo de gestão utilizada, e as qualidades empreendedoras do grupo.

4.1. Grupo Irmãos Daux

O grupo Irmãos Daux constitui uma holding familiar com predominância associativa de empresas de seu grupo e finalidade de controlar todos os investimentos do mesmo, estabelecer diretrizes, orientar negócios de suas controladas e coligadas, e manter permanentemente a avaliação do desempenho de suas atuações nos diversos segmentos do mercado, tais como: hotelaria, construção civil, locação e administração de imóveis próprios. A empresa tem como estratégia geral consolidar-se e expandir-se continuamente nos segmentos de mercado onde atua através da incorporação e comercialização de Empreendimentos Comerciais, como também pela edificação e administração de empreendimentos hoteleiros (DAUX, 2001).

O patrimônio imobiliário do grupo inclui, além da propriedade de hotéis e vários imóveis (residenciais e comerciais), terrenos nas localizações mais valorizadas da ilha, entre eles uma área de 70.000 m² de frente para o mar em Canasvieiras, Cachoeira do Bom Jesus e Ponta das Canas e também áreas de aproximadamente 5.000 m² na Avenida Beira Mar Norte, zona mais nobre da cidade (DAUX, 2001).

Os investimentos do Grupo proporcionam mais de 215 empregos diretos e cerca de 700 indiretos na região da grande Florianópolis, principalmente em atividades relacionadas à

construção civil e serviço de apoio ao setor de hotelaria, o que empresta aos empreendimentos do Grupo especial importância social para a comunidade local (DAUX,2001). .

A atuação e experiência do grupo empresarial no ramo hoteleiro constituem um fator de significativa referência, ao analisarem-se as ações desenvolvidas para o planejamento, implantação e operação de oito hotéis.

Segundo a holding, todos empreendimentos, situados no município de Florianópolis, utilizam-se das mais modernas instalações e técnicas disponíveis no mercado para garantir resultados cada vez mais satisfatórios, valendo-se também da experiência consolidada de seus diretores, atuantes a mais de 30 anos no segmento de hotelaria, resultando, neste período, em um crescimento vertiginoso do número de leitos distribuídos nos diversos complexos turísticos do Grupo, os quais totalizam atualmente aproximadamente 1.350 leitos (DAUX, 2001).

Depois de discorrer sobre a trajetória da empresa proprietária do objeto de estudo desta pesquisa, cabe agora identificar o histórico e as características do referido hotel.

4.2. Paraíso Palace Hotel

O Paraíso Palace Hotel, quarto hotel do Grupo Irmãos Daux, foi construído com recursos próprios da empresa na maior parte de sua área construída. Seu primeiro bloco, o P I (Palace I), é inaugurado em 1993 com 20 unidades habitacionais (uh's). A seguir, foram construídos o bloco P III (Palace III, de frente para a rua), com 58 apartamentos e 3.338,93 m², erguido com financiamento do Banco do Brasil, e o último bloco a ser edificado foi o P II (Palace II, o bloco intermediário), com 26 apartamentos construídos com recursos próprios da empresa.

Houve um incremento de dezessete apartamentos no número de uh's no bloco PI, que possui agora 1.993,70 m² construídos, e mais oito uh's no PII agora com 2.811,42 m² construídos, derivados da reinversão do capital da empresa.

Em 2005, com o falecimento do patriarca e fundador da holding, José Carlos Daux, há a partilha da administração do hotel em duas unidades: a primeira, composta pela PI, denomina-se Village Paraíso Apart Hotel (Paraíso Palace I); e a segunda, composta pelos blocos PII e PIII, torna-se de gestão da Sra. Jackeline Couto Daux Baltazar e continua designada Paraíso Palace Hotel (II e III).



Figura 03 - Fachada frontal do Paraíso Palace Hotel

Fonte: www.paraísopalace.com.br, acesso em 10 de março de 2007.



Figura 04 - Fachada lateral do Paraíso Palace Hotel

Fonte: www.paraísopalace.com.br, acesso em 10 de março de 2007.

Cabe agora apresentar o objeto do estudo, o Paraíso Palace Hotel, no que tange as classificações, características e o equipamento hoteleiro disponível.

4.2.1. Caracterização do Hotel pesquisado

Por meio da coleta de dados secundários, constantes nos relatórios mensais de desempenho, *flyers* promocionais e site da empresa, e primários, através de entrevista com a gestora do empreendimento, fez-se o registro das características organizacionais que se encontram detalhadas nos itens a seguir.

- *Nicho de mercado*: Lazer e eventos.
- *Classificação*: autodenomina-se quatro estrelas, seguindo os padrões da Classificação Embratur existente até 2002, que equivale à categoria Superior do sistema atual de qualificação.

- Taxa média de ocupação⁶: 80%. Durante duas semanas do mês de janeiro observam-se picos de quase 100% de ocupação.
- Duração média da estadia: Uma semana. Esta característica é decorrente da venda de pacotes às operadoras de turismo, principalmente argentinas.
- Origem dos clientes: turistas de origem argentina (90%) e de outros estados brasileiros. O foco do Hotel é o turista latino-americano.
- Meio de transporte: meio de transporte aéreo e terrestres, sendo o principal o ônibus.
- Número de Unidades Habitacionais (uh's): 92.
- Número de funcionários⁷: 29.

Vale lembrar que, atualmente, o hotel não é classificado pela Embratur / ABIH pois a gestora citou que ainda não consultou tais órgãos para adequar seu hotel à classificação vigente. A classificação, essencial para se manter a seriedade, credibilidade e transparência e orientar o cliente na escolha do equipamento de hospedagem, não é obrigatória.

Ainda, cabe salientar a localização e a infra-estrutura que o hotel de lazer (HL) necessita adjacente, visto que este é um estabelecimento de hospedagem que, de acordo com a legislação, deve possuir serviços e equipamentos de lazer e de repouso em localização geográfica com destacados méritos cênico-paisagísticos (BENI, 1998).

4.2.2. Localização

O hotel Paraíso Palace situa-se na Avenida Madre Maria Villac, 1049, Praia de Canasvieiras – Florianópolis. Tal é o balneário preferido dos turistas argentinos em Florianópolis, que possui beleza natural e infra-estrutura completa, faixa de areia branca e fina que é estreita e tem aproximadamente 2 km de extensão. A água do mar tem poucas ondas e apresenta uma variação de temperatura entre 23°C e 26°C durante o verão.

A praia possui centro comercial, no qual grande parte dos funcionários dos estabelecimentos fala fluentemente espanhol, delegacia de polícia, posto de saúde, supermercado 24h, mini-shopping, aluguel de carro, agências bancárias, de correio e de

⁶ Ocupação observada durante o período de funcionamento do hotel, constituído entre os meses de dezembro e abril.

⁷ Ocupação observada durante o período de funcionamento do hotel, constituído entre os meses de dezembro e abril.

viagem. Na alta temporada. Canasvieiras oferece churrasqueiras, casas de massa, frutos do mar, comida típica, cozinha internacional, lanchonetes, sorveterias. À noite turistas e ilhéus podem se divertir em bares com música ao vivo ou boates.



Figura 05 - Vista Aérea Da Quadra Do Paraíso Palace Hotel
Fonte: www.paraísopalace.com.br, acesso em 10 de março de 2007.

A hospedagem também é farta neste balneário. Existem varias opções, desde hotéis de luxo, pousadas, residenciais ou casas de aluguel, bem como opções mais econômicas como albergues e camping.

No sub-tópico que segue se descreve a infra-estrutura física do hotel objeto de pesquisa.

4.2.3. Estrutura Física

O Paraíso Palace Hotel é um hotel de lazer e eventos que possui 92 unidades habitacionais, assim subdivididas:

- 88 apartamentos Standard, equipados com ar-condicionado, aparelho de som, frigobar, TV em cores, forno microondas, louças, telefone e cofre individual;
- Quatro suítes luxo com solarium: aptos. Standards com área para tomar sol, mesa com cadeiras de plástico, repouseiras e chuveiro frio.

O hotel possui estrutura horizontal, distribuída em quatro andares, somados ao piso térreo, subsolo com garagem coberta, lavanderia e a cozinha principal. O Paraíso Palace Hotel

é dividido em dois blocos, chamados P2 e P3, sendo o ultimo de frente para a Avenida principal de Canasvieiras, a Avenida Madre Maria Villac.

No piso térreo do P3 funcionam a Recepção e o Balcão de Informações. Ainda há a sala de TV, sala de leitura, sala de jogos, piscina adulto-infantil com bar anexo, salão de café da manhã e cozinha de apoio. O auditório com capacidade para 350 pessoas localiza-se no bloco P2, juntamente com a sala de apoio e cabine de som. Existem três elevadores, sendo dois para o P3 e um para o P2. A gerência localiza-se entre o piso térreo e o 1º andar do bloco P3.

Os apartamentos estão localizados entre o 1º e 4º andar, sendo que as suítes com solarium encontram-se no Paraíso Palace III.

Elevadores: três no total, sendo um no bloco PII e dois no bloco PIII.

Unidades Habitacionais: todas uh's tem medida mínima de 16 m², e podem chegar a ter até 26 m², dependendo da localização e do tipo da mesma. Todas construídas com padrão de acabamento superior, alguns possuem carpete e a maioria em piso cerâmico. São dos tipos dormitório de casal ou solteiro com duas camas, colchões semi-ortopédico, cofre individual, TV 14 polegadas., TV a cabo NET, ar-condicionado 7.000 BTU, ramal interno e externo de telefone, sonorização com vários canais de rádio FM, microondas, cafeteira, lava-louças, mini refrigerador, armário, mesas de cabeceira e mesa de refeições em madeira de qualidade com duas banquetas, porta-malas, e espelho de corpo inteiro. No banheiro, água aquecida por caldeira elétrica nos chuveiros, pia e bidê, bancada em granito marrom, forro de PVC, sacada com floreira com acabamento em granito.

Recepção: o hall do Paraíso Palace Hotel tem de área total 646,77 m² distribuídos da seguinte forma: na recepção encontram-se dois balcões com tampo de granito, corpo de madeira acolchoado de couro, um para informações turísticas e outro para recepção e atendimentos dos hóspedes, ocupando uns 150,00 m² da área total.

Lobby: com área de 200 m², com quatro conjuntos de sofás forrados em corino, que acomodam no total quarenta pessoas, e área livre de 200,00 m² com vista para a piscina, que pode ser utilizado como área de shows, etc.

Restaurante PIII: área de 304,68 m² construído alvenaria, aberturas em alumínio anodizado, piso de cerâmica de alto tráfego, com capacidade para 150 pessoas sentadas, Buffet em balcão fixo, instalado em alvenaria com tampo de granito polido e gavetões em madeira embutidos para guardar talheres, etc., mesas de madeira maciça revestidas de fórmica preta, em salão de oferece serviço de café da manhã.

Bar : com vista para as piscinas com bar de madeira com banquetas fabricadas em Gramado.

Piscina: Externa para adultos com 15 m² e infantil com seis m², bar anexo, mesas e repouseiras de plástico com capacidade para aproximadamente 60 pessoas.

Sala de T.V.: faz parte do saguão principal e dele ocupa uma área de mais ou menos 150,00 m² da área total do hall, possui T.V. de 29 polegadas e dois jogos de sofás com capacidade para dez pessoas.

Opções de entretenimento: sala de jogos, com área de 304,68 m² construídos alvenaria, com 10 mesas de madeira maciça fabricadas em gramado, e cozinha de apoio que ocupa 30 m² da área total da sala; sauna úmida e seca; sala de ginástica; sala de massagem e hidromassagem.

Área de eventos: Um salão de eventos com 304,00 m² para até 350 pessoas, com sala de apoio com mesa para reuniões de oito lugares, ar-condicionado, linhas de ramal e uma cabine de som sem aparelhagens.

Estacionamento: Garagem coberta de 646,77 m² com trinta vagas, com possibilidade de expansão para mais 30 trinta vagas.

Abaixo algumas fotos do local.



Figura 06 - Recepção

Fonte: www.paraisopalace, acesso em 10 de março de 2007.



Figura 07 - Piscina

Fonte: www.paraisopalace, acesso em 10 de março de 2007.



Figura 08 - Lobby

Fonte: www.paraisopalace, acesso em 10 de março de 2007.



Figura 09 - Apto solteiro

Fonte: www.paraisopalace, acesso em 10 de março de 2007.



Figura 10 - Apto casal

Fonte: www.paraisopalace, acesso em 10 de março de 2007.

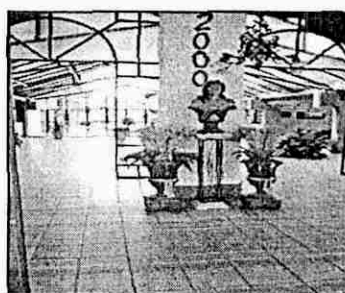


Figura 11 - Hall

Fonte: www.paraisopalace, acesso em 10 de março de 2007.

Neste momento, cabe apresentar a estrutura organizacional do hotel objeto do estudo, de forma a situar o leitor no terceiro alicerce da estrutura de um hotel nos preceitos de Serson (1999).

4.2.4. Estrutura Organizacional

Durante a alta temporada, período constituído entre os meses de dezembro e abril, no qual o hotel é aberto ao público, a estrutura organizacional do Paraíso Palace Hotel está assim desenhada:

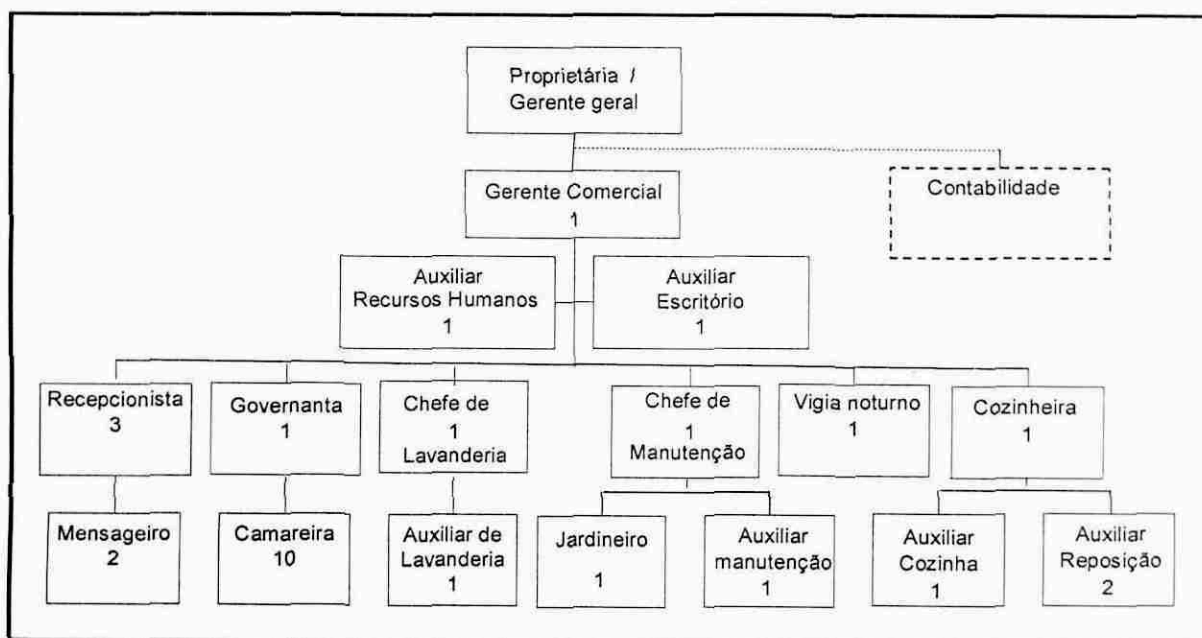


Figura 12 - Organograma do Paraíso Palace Hotel
Fonte: dados primários.

A organização apresenta uma estrutura de 29 funcionários, todos vinculados à gerente geral, Sra. Jaqueline Couto Daux Baltazar. A área administrativa do hotel ainda abarca um gerente comercial, um auxiliar de recursos humanos e um de escritório. Cabe ressaltar que a contabilidade da empresa é realizada por empresa terceirizada.

À Gerente geral cabe prever e atender as necessidades dos hóspedes e funcionários através da organização e supervisão dos setores do hotel; selecionar e contratar funcionários; orientar seus subordinados para que alcancem a satisfação do cliente, de acordo com a política e procedimentos do hotel, de forma a buscar e atingir a rentabilidade, objetivos comerciais e metas de serviços; e coordenar a equipe de recepcionistas dos dois turnos. Ainda, esta deve controlar as datas, disponibilidades e tarifas das diárias das U.H's; e participar de feiras de turismo representando o hotel, quando gerente comercial não pode comparecer às mesmas.

O Gerente comercial encarrega-se da área de finanças e marketing e realiza vendas em feiras, para países vizinhos e agências brasileiras, reservas por telefone, internet, agências e operadoras do Brasil e do exterior. Ainda, coordena os serviços e atividades relacionadas à

função de vendas, de acordo com os padrões e políticas do hotel; treina a equipe de vendas do hotel; e supervisiona o esforço de vendas para atingir as metas de rentabilidade do hotel.

A empresa possui ainda um auxiliar de recursos humanos e um auxiliar de escritório, que auxiliam a gerente geral e fornecem à governanta a listagem de check in e check out; conferem as reservas concretizadas para deixar pronto o material de pré-check in individual e de grupo; são responsáveis pela planilha de ocupação mantendo-a sempre atualizada, para que seu gerente comercial e recepção possam consultá-la para uma venda; efetuam levantamentos de preços quando solicitado pelo proprietário; preparam relatórios, quando necessário, para desenvolver novas informações que melhorem as decisões gerenciais e a avaliação crítica das atividades de trabalho.

O quadro de funcionários é fixo durante a alta temporada, exceto o número de camareiras do setor de governança, que pode variar conforme a demanda, ou seja, camareiras podem ser contratadas a fim de suprir necessidades de acordo com o volume de pacotes turísticos e unidades habitacionais vendidas.

Cabe ressaltar que durante a baixa temporada, quando o hotel se encontra fechado, mantêm-se somente quatro funcionários no seu quadro: o gerente comercial, o encarregado pela recepção e reservas, a governanta e o responsável pela manutenção da estrutura física.

4.3. Objetivos organizacionais

Na presente data, o hotel não dispõe de planos de objetivos e metas (anuais e semestrais), planejamento estratégico, programas de treinamento de funcionários e programa de qualidade formalmente estruturados.

Há a preocupação, porém, por parte da gestora nestes aspectos. Orientar seus subordinados para que alcancem a satisfação do cliente, atingir rentabilidade, os objetivos comerciais e metas de serviços, de acordo com a política e procedimentos do hotel, são metas da empresa. Ao mesmo tempo, almeja-se o bom ambiente de trabalho aos funcionários.

No plano estratégico descrito pela gerente geral, traçado para o período de dois anos, as metas consistem aumentar o número de uhs, melhorar a estrutura atual de serviços; e aumentar a ocupação do uso sala de convenções. Este projeto, postergado pela crise Argentina de 2001, engloba o objetivo maior de tornar o Paraíso Palace Hotel cinco estrelas, com SPA, quadra poli esportiva, piscina de talassoterapia, com água do mar, entre outros atrativos.

A missão e visão da empresa expostas pela gestora, mas não externalizadas formalmente, são descritas a seguir.

- Missão: Oferecer hospedagem com qualidade e excelente atendimento, procurando sempre a satisfação de seus clientes e assegurar resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades.
- Visão: Aumentar o número de unidades habitacionais do hotel e torná-lo um hotel de luxo, de acordo com a matriz de classificação da Embratur / ABIH, até o final de 2008.

Abaixo são apontados os objetivos estratégicos da empresa relacionados aos recursos humanos, originados da missão da empresa e da visão de elevar a capacidade de ocupação do hotel e torná-lo cinco estrelas, categoria luxo segundo a classificação Embratur / ABIH.

- Compromisso com o cliente: fornecer produtos e serviços de hotelaria que atendam plenamente às expectativas dos clientes;
- Melhoria contínua: buscar melhoria contínua no desempenho dos seus processos e serviços; e
- Colaboradores: promover o desenvolvimento profissional e social dos seus colaboradores.

As metas e objetivos do plano estratégico, elaborado pela gerente geral, não são difundidos na empresa. Os quatro funcionários do quadro fixo auxiliam na formulação dos planos de curto prazo, relacionados às necessidades operacionais atuais e futuras, ao bem estar do hóspede, e à acessibilidade.

4.4. Descrição dos processos de T&D e AD.

Nos parágrafos que seguem é descrito o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa; e posteriormente o processo de avaliação de desempenho existente.

O levantamento de necessidades engloba, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), a análise da empresa, da tarefa e do indivíduo. No Paraíso Palace Hotel este processo não é estruturado e é realizado informalmente pela gestora e supervisores. A mesma ainda analisa as estratégias e recursos disponíveis (financeiros, número de hóspedes, ocupação projetada, perfil dos hóspedes do hotel e o padrão de serviço do hotel), as tarefas de cada setor, e as pessoas contratadas para a temporada.

Objeto pertinente à análise das tarefas, mas não utilizado atualmente, é a descrição de cargos realizada em 2005. Os conhecimentos, habilidades acerca dos relacionamentos na organização, responsabilidades e atribuições, autoridade, padrões de desempenho esperados, são baseados na experiência da gerente geral de dez anos no mercado hoteleiro.

A análise de pessoal é superficial e mais uma vez informal. Assim, não se define quais os indivíduos que precisam de treinamento, e o treinamento é realizado para todos. Vale lembrar que não é exigida qualificação específica, grau de instrução elevado, experiência anterior, idade mínima e máxima para os ocupantes da maioria dos cargos. Dos funcionários a empresa possui somente uma ficha onde constam dados básicos do contratado, como documentos e endereço, e outros relacionados à experiência anterior e grau de instrução. De acordo com a gestora, os empregados do hotel têm em sua maioria baixa escolaridade, baixa renda familiar, não têm formação específica e residem próximos ao local de trabalho. Algumas camareiras são originárias de outros estados, como Paraná e Rio Grande do Sul, possuem experiência anterior ou mesmo trabalharam no hotel em anos anteriores. Para os cargos administrativos e de recepcionista prefere-se pessoas com o ensino médio completo ou superior incompleto, e que tenham conhecimentos em língua estrangeira, especialmente do idioma espanhol.

Reitera-se que a análise de necessidades de treinamento é contínua, baseada nos erros incididos na rotina de trabalho e na oscilação da produtividade do funcionário, e percebidos através da observação pela supervisão ou mesmo através do questionário de avaliação do hotel, preenchido pelo hóspede. Tais mostram à supervisão a necessidade de reciclagem e re-treinamento do funcionário, e auxiliam a detecção de falhas em algum aspecto do serviço prestado, como limpeza, organização, presteza e qualidade no atendimento.

O questionário de avaliação do hóspede é de preenchimento optativo. A aplicação dos questionários na última temporada de verão, período correspondente aos meses de dezembro de 2006 a abril de 2007, revelou em seu relatório avaliações positivas e negativas relacionadas à infra-estrutura e aos serviços ofertados.

Quanto ao grau de importância atribuído aos setores do hotel, têm-se como mais importantes os setores de reserva, portaria e recepção, manutenção, café da manhã e bar. Os setores de lavanderia, governança, sauna e recreação são de importância média.

O café da manhã, de grau de importância alto, obteve boa avaliação, porém, aproximadamente 10% dos respondentes requisitaram maior rapidez na reposição dos alimentos, e outros 11% que o seu horário seja estendido. O setor de recepção, outro de grande importância no estabelecimento, obteve elogios quanto à cordialidade no atendimento,

mas foi avaliado negativamente quando aproximadamente 16% dos perguntados afirmaram que é necessário maior esclarecimento dos funcionários do setor ao fornecer informações como de pontos turísticos e outras localizações.

Ainda, são observados pela gestora do empreendimento alguns problemas relacionados ao trabalho em equipe, decorrentes de deficiência no intercâmbio de informações dos setores e conseqüente não atendimento das necessidades dos hóspedes em tempo hábil.

Percebe-se, diante do contexto analisado, que as questões ligadas ao atendimento para o hóspede são mais genéricas, e isto é normal, uma vez que se relacionam com suas expectativas e desejos, e envolvem variedade e qualidade de alimentos nas refeições, existência e eficiência dos aparelhos e equipamentos, manutenção, material de divulgação dos pontos turísticos, gastronômicos e culturais, entre outros. Conclui-se que as insatisfações dos clientes, expressas em forma de reclamações, representam fontes de informações significantes e pertinentes na detecção das preferências e necessidades dos clientes, e de falhas nos serviços prestados.

Neste contexto, quando de posse de resultados desfavoráveis, a gerente geral organiza reuniões semanais com os supervisores de setor onde são discutidos os problemas da semana, necessidades de treinamento e adequação à qualidade almejada.

O objetivo do treinamento, na visão da gestora é promover a qualidade do atendimento. Ela não espera detectar falhas para correção, pois as falhas apontadas geram a insatisfação do hóspede num primeiro momento e pode fazer com que este deixe de recomendar o seu hotel e critique os seus serviços para clientes potenciais. Além disso, o nível dos funcionários é aquém do desejado e há pouco tempo e recursos para treinar, o que requer um enfoque de treinamento nas tarefas e grande repetição dos processos. Como o treinamento não é estruturado muitos erros passam despercebidos, sendo observados posteriormente através de reclamação de hóspedes ou mesmo através da supervisão imediata.

O processo de treinamento programado é realizado na semana anterior à abertura do hotel para a temporada e inicia com a reunião de ambientação, com duração de três horas, realizada pela gestora com o auxílio dos supervisores de área no salão de eventos do hotel. Ela objetiva transmitir conhecimentos mínimos sobre o empreendimento a todos os funcionários, dando-lhes uma noção da sua funcionalidade, e repassar a eles os conhecimentos específicos sobre todas as áreas do hotel que representam. Assim, os funcionários são inseridos no hotel para conhecer a sua estrutura e funcionamento global, responsabilidades de cada área, padrões de atendimento, normas, políticas, diretrizes, objetivos, entre outros tópicos. Nesta etapa as informações são repassadas através de palestras sem o uso de recursos visuais.

De acordo com a gerente-geral, por não serem estruturadas, as informações transmitidas neste não são suficientes, e o tempo para assimilá-las é restrito ao período de funcionamento do hotel na temporada, que é curto. A gerente geral alega que a utilização de recursos audiovisuais, como apresentação, vídeos e cartilhas, e o uso de dramatização torna o conteúdo mais fácil de ser internalizado. Mas cita que os supervisores possuem seus métodos de trabalho, e alega ainda falta motivação do funcionário para assimilar as informações repassadas.

Nos quatro dias que seguem, cada responsável de setor ministra treinamentos a seus funcionários de duração média de três horas diárias, com foco nas tarefas da área no ambiente de trabalho, sem uso de recursos impressos ou audiovisuais e roteiro predefinido. Apesar da grande experiência dos treinadores, na opinião da gestora alguns tópicos podem não ser abordados e gerar falhas no futuro. Com este, porém, obtém-se resultados em curtíssimo prazo com maior economia.

Os funcionários da recepção e auxiliares administrativo e de RH são treinados pela gerente, Sra. Jackeline, e pelo gerente comercial. O treinamento é realizado no local de trabalho, através de descrições e simulações das rotinas de trabalho, de forma a tentar esgotar os assuntos pertinentes às funções de recepcionista e mensageiro, como o sistema de reservas, o processo de *check-in* e *check-out*, os procedimentos da recepção durante a hospedagem, e a postura profissional do recepcionista.

A cozinheira treina o dia a dia da cozinha e restaurante onde é servido o café da manhã. São abordados tópicos como os ligados à organização do local de trabalho, limpeza do ambiente, e preparação dos alimentos fornecidos no Hotel. É provido curso de manipulação de alimentos, realizado pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, ou pela ACIF, Associação Comercial e Industrial de Florianópolis, aos funcionários da área, que treina os funcionários quanto a limpeza, corte e preparação dos alimentos, higiene pessoal e ambiental, limpeza do ambiente, uso de roupas adequadas e uniformes, e contaminação alimentar. Para estes funcionários há maior necessidade de experiência anterior, que deve ser superior a um ano no cargo ou em cargo de atribuições semelhantes, devido ao volume de trabalho que impossibilita a execução de treinamentos periódicos.

Já o treinamento das camareiras é realizado pela governanta, que têm experiência de 10 anos no ramo hoteleiro, nas áreas úteis, como lobby e áreas de recreação, e unidades habitacionais do hotel. O treinamento visa capacitar a camareira para arrumar e limpar quartos e banheiros de hotel, manuseando adequadamente os materiais e equipamentos de forma a

assegurar as condições de higiene. O conteúdo envolve tópicos como funções da camareira, como executar as tarefas de arrumação do carrinho e da rouparia, limpeza dos corredores, arrumação da cama e arrumação do quarto, higienização do banheiro, entre outros.

A avaliação do processo de T&D não é uma prática constante na organização. É realizada somente a avaliação do aprendizado através da observação do treinado no ambiente de trabalho, pela supervisão imediata. Nesta, são avaliados o conhecimento e habilidades dos indivíduos frente aos desafios apresentados no dia-a-dia. Para tanto, não são utilizados formulários ou fichas de avaliação, e o padrão esperado pode não ser claro o suficiente. Os resultados do processo de avaliação não são utilizados como um feedback aos treinados em relação ao que foi desenvolvido, haja vista que as avaliações não são tabuladas e analisadas, inexistindo, portanto, uma verificação quanto à efetividade ou alcance dos treinamentos. Em decorrência do exposto, nenhuma avaliação feita serve como base para a elaboração de treinamentos posteriores. Ainda, é notória a inexistência de um critério para a ocorrência ou não da avaliação de treinamento. Essa decisão, em geral, está sob responsabilidade do supervisor da área ou da gestora.

No Paraíso Palace Hotel não há distinção entre a avaliação do treinamento e avaliação do funcionário. Avaliação dos funcionários é pautada no mesmo critério e forma de avaliação utilizada na avaliação do treinamento, descritos anteriormente. Não existem fichas de acompanhamento dos funcionários, os indicadores de desempenho são subjetivos e os métodos de controle dos resultados alcançados são informais e não estruturados.

Os processos de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho do Paraíso Palace Hotel não são estruturados, se valendo do julgamento dos gestores. Tal característica é fortemente observada em todos os processos de RH da empresa, os quais *carecem de maior formalidade*, de forma a aprimorar qualidade de análise, planejamento execução e controle dos procedimentos. Inexistem critérios formais que determinem as situações que desencadeiam determinados processos. Percebe-se que eles ocorrem de acordo com as necessidades, ou seja, de forma a corrigir erros.

Porém, a gestora alega que se preocupa com a qualidade dos serviços e com o treinamento nas tarefas, desenvolvimento profissional e motivação dos funcionários. Segundo a mesma, “não adianta ter um hotel cinco estrelas e ter funcionários mal treinados e desmotivados porque desta forma todo o dinheiro vai por água abaixo”. Atualmente não é fornecido um treinamento estruturado e denso porque os funcionários são de caráter temporário, sendo difícil motivá-los, e os custos de operacionalização de tal processo são

muito altos e não podem ser repassados aos valores das diárias. A Sra. Jackeline adverte que o treinamento atual não é ideal, mas 80% das necessidades são atendidas.

4.5. Análise dos processos atuais de T&D e AD quanto ao atendimento dos objetivos estratégicos da organização.

O fato da organização possuir objetivos globais generalistas não formalizados faz com que as ações de T&D sejam mais claramente voltadas para o aprimoramento das tarefas operacionais.

Vale ressaltar que a análise mais objetiva do treinado permitiria a mensuração dos resultados de treinamento. Ainda, esta pesquisa deveria ser realizada a partir de prévia estruturação do levantamento das necessidades de treinamento que, atualmente, é o maior problema referente ao T&D. Isto melhoraria o planejamento dos processos futuros e auxiliaria as demais áreas do hotel a atingir seus objetivos.

A inexistência de planejamento do treinamento, ausência de continuidade no quadro funcional, falta de qualificação dos selecionado, derivada do mercado de trabalho deficiente de mão-de-obra, e da inexistência de estruturação do treinamento, resulta muitas vezes em falhas no processo, como não abordagem de certos tópicos e falta de clareza nos padrões almejados, que podem significar um problema no alcance dos objetivos organizacionais.

Durante a entrevista, a Sra. Jackeline ainda citou problemas de comunicação entre diversos setores do hotel, que podem estar relacionados com fatores motivacionais ou falhas no processo de treinamento.

A condução da avaliação do treinamento, sem controle dos resultados alcançados, periodicidade, indicadores de desempenho estruturados, não possibilita a análise dos resultados dos treinamentos, o que prejudica o processo de T&D. A avaliação balizaria o processo de treinamento e o levantamento de suas necessidades, e aperfeiçoaria o seu planejamento, o que auxiliaria os setores o hotel a atingirem seus objetivos.

Conclui-se que o treinamento oferecido ao funcionário reflete somente o que a gerente geral e os supervisores acreditam que suas equipes necessitem, e que este não é produto de pesquisa e de análise organizacional e do ambiente em que ela se encontra, e que não proporciona o alcance os objetivos estratégicos organizacionais.

Há no empreendimento pouca organização em torno dos assuntos referentes a desenvolvimento de pessoas, e falta visão estratégica em torno do potencial humano

relacionado ao sucesso de uma organização. Ainda, na atual situação, o desempenho das pessoas não é formalmente mensurado, pois inexistem padrões e critérios de avaliação. Desta forma, a melhoria contínua, um dos objetivos apontados pela gestora, Sra. Jackeline, não é alcançada. Deve-se acrescer que o modelo de gestão adotado no empreendimento, seu período de funcionamento restrito e a carência de tempo e recursos financeiros como inibidores para execução de processos elaborados e constantes de treinamento e avaliação de desempenho.

Apresenta-se no quadro abaixo uma síntese dos processos atuais de T&D, e AD e dos objetivos estratégicos da organização.

Quadro 03 – Processos de T&D e AD X objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	T&D	AD
Compromisso com o cliente	Não há LNT e o treinamento executado não atende as necessidades.	Avaliação de desempenho não supre carências quanto a necessidade dos hóspedes.
Melhoria contínua nos processos e serviços	Inexistência de LNT e avaliação subjetiva não possibilitam a melhoria contínua almejada.	Avaliação sem padrões e critérios impossibilita a obtenção da melhoria contínua.
Promover desenvolvimento dos colaboradores	Processo atual não considera as necessidades e características dos indivíduos.	Processo atual não avalia o desempenho do funcionário e não gera <i>feedback</i> para promover o seu desenvolvimento.

Fonte: do autor.

Propõe-se a seguir instrumentos de T&D e AD que podem auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais almejados.

4.6. Proposta de implantação de instrumentos de T&D e AD

O Paraíso Palace Hotel é gerido de forma tradicional e familiar, motivo este que restringe, em certos aspectos, a utilização de ferramentas de cunho administrativo. Nenhum método de treinamento ou avaliativo formal é utilizado atualmente no objeto da pesquisa.

Sugere-se inicialmente incorporar à gestão de RH do hotel uma ficha de informações do funcionário, com seu histórico no trabalho, treinamento recebido, competências adquiridas e necessárias para o desenvolvimento da função.

Neste contexto, também se torna importante estruturar processos de treinamento e avaliação de desempenho que venham a auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos. Nos tópicos seguintes apresentam-se as propostas destes dois processos minuciosamente.

4.6.1. Processo de treinamento

O processo de elaboração de treinamento deve iniciar-se de um levantamento das necessidades de treinamento, que consiste em diagnosticar os problemas enfrentados pela organização e procurar descobrir se o treinamento pode ser uma ferramenta eficaz para solucioná-los. No objeto de estudo, a falta de experiência e qualificação necessárias de alguns funcionários exige um treinamento intensivo nas tarefas, anterior a abertura do hotel, que procure desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários às funções do estabelecimento, de forma a fornecer produtos e serviços de hotelaria que atendam plenamente às expectativas dos clientes.

A missão e os objetivos do hotel, descritos em tópico anterior, deixam claro a preocupação do empreendimento com o nível de serviço prestado e a importância da satisfação do cliente. Vê-se, porém, que com os padrões atuais de treinamento a missão e os objetivos do hotel não são atendidos. O processo atual de treinamento possui falhas, mas alguns dos seus atributos são tidos como positivos, como o treinamento *in loco* e a grande interação treinador e treinado.

Nos relatórios de opinião dos hóspedes, fornecidos pela empresa, observa-se também a grande importância aos setores de reserva, portaria e recepção, manutenção, café da manhã e bar, e os diferentes graus de satisfação e necessidades percebidas com relação a esses setores, que representam fontes de informações significantes e pertinentes.

O aspecto motivacional também foi relacionado pela gestora do empreendimento como importante, e deve ser abordado no treinamento. Ainda, devido ao vínculo temporário de emprego, os funcionários não se comprometem e impedem o alcance da melhoria contínua. Além disso, problemas entre setores, decorrente de fatores comportamentais, devem ser considerados, e treinamentos relacionados ao trabalho em equipe devem ser executados.

Assim, devido às características do empreendimento, um hotel de lazer que funciona somente durante a temporada de verão e tem seu quadro reduzido a quatro funcionários na baixa temporada, à falta de qualificação dos contratados para a temporada, e ao tempo e recursos financeiros restritos, não é possível focar o treinamento em uma área ou grupo específico de funcionários. Portanto, todos devem ser treinados nas tarefas que executarão, nos aspectos *comportamentais* e relacionados ao atendimento, motivacionais e no trabalho em equipe. Os funcionários devem ser treinados na semana que antecede a abertura do hotel, e, re-treinados a partir de avaliação negativa nos resultados do treinamento e na avaliação do indivíduo.

A partir da necessidade de treinamento verificada pode-se estruturar um planejamento de um programa de treinamento eficaz para este objetivo. O planejamento está descrito abaixo, seccionado de acordo com as áreas do hotel. As respostas às questões de quem deve ser treinado, quem vai treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando e quanto treinar, e para quê treinar irão delinear o programa de treinamento.

Treinamento de Ambientação

- **Quem deve ser treinado:** todos os funcionários
- **Objetivo:** Transmitir conhecimentos mínimos sobre o empreendimento a todos os funcionários, dando-lhes uma noção da sua funcionalidade, e repassar a eles os conhecimentos específicos sobre todas as áreas do hotel que representam.
- **Treinador:** Gerente-geral
- **Conteúdos:**

Conhecimentos específicos ao Hotel: Histórico da organização; missão, visão e objetivos da empresa; normas, políticas, e diretrizes; áreas de produção; responsabilidades das áreas; padrões de qualidade exigidos; perfil e expectativas dos clientes.

Relações interpessoais no trabalho: apresentação pessoal; boas maneiras; comportamentos; atitudes; hierarquia; comunicação; saber conviver com a diversidade e a pluralidade nos diferentes ambientes; trabalho em equipe;

Ética e Postura profissional: horário de trabalho; assiduidade x pontualidade; apresentação pessoal; organização do ambiente de trabalho; descrição em informações sigilosas; e dinamismo.
- **Local:** Salão de eventos
- **Metodologia:** Palestras expositivas dialogadas, com uso de dramatização.
- **Materiais de apoio:** Apostila, entregue ao funcionário no ato da contratação e data-show.
- **Dia da semana:** Segunda e terça-feira.
- **Carga horária:** 12 horas – seis horas diárias.

Treinamento do setor de governança

- **Quem deve ser treinado:** Camareiras.
- **Objetivo:** Capacitar a funcionária para arrumar e limpar quartos e banheiros do hotel, manuseando adequadamente os materiais e equipamentos, observando as

medidas de segurança, assegurando as condições de higiene e respeitando os objetos alheios. Como agir em situações como a mudança de apartamento, encaminhamento de roupas de hóspedes para lavanderia e de objetos esquecidos pelo hóspede.

- **Treinador:** Governanta.

- **Conteúdos:**

Higiene pessoal e segurança no trabalho: roupas adequadas e uniformes; equipamentos e materiais de proteção (máscaras, luvas, botas, aventais, lenços, etc.); cuidado no uso de instrumentos e materiais.

Identificação dos materiais e instrumentos: classificação, tipos e utilidades; utilização correta; organização e guarda; economia de material.

Funções da camareira: como executar as tarefas de arrumação do carrinho e da rouparia; limpeza dos corredores; arrumação da cama e arrumação do quarto; higienização do banheiro, reposição do frigobar, abertura de cama, higienização e rodízio dos colchões; e preenchimento de relatórios de limpeza.

- **Local:** UH's e áreas comuns.

- **Metodologia:** Explicação e demonstração prática das tarefas.

- **Materiais de apoio:** Materiais gráficos que demonstrem o padrão desejado.

- **Dia da semana:** Quarta a sexta-feira.

- **Carga horária:** De acordo com o curso e o ritmo da funcionária.

Treinamento do setor de cozinha

- **Quem deve ser treinado:** Auxiliar de cozinha

- **Objetivo:** Capacitar o funcionário para auxiliar o cozinheiro na preparação de refeições do restaurante, como temperar, refogar, assar, cozinhar, fritar ou tratar os alimentos de maneiras variadas para atender às exigências do cliente.

- **Treinador:** Cozinheira

- **Conteúdos:**

Estrutura funcional e física da cozinha do hotel: organogramas; pessoal da cozinha; cargos; tarefas; instalações; mobiliário; equipamentos; utensílios;

Técnicas de trabalho de cozinheiro auxiliar: organização do local de trabalho; limpeza, corte e preparação dos alimentos; limpeza, corte, desossa e conservação de carne, aves e peixes; preparação intermediária dos alimentos (moer, ralar, cortar, liquidar, descongelar); cozimentos básicos de verduras, massa, legumes, cereais, ovos, carnes, aves; cozimento de alimentos em banho-maria, sob pressão;

Higiene pessoal e ambiental: limpeza do ambiente; uso de roupas adequadas e uniformes.

Estrutura física e funcional de uma cozinha: organização do ambiente, equipamentos e utensílios.

Uso correto de medidas: receitas; balança e outros instrumentos de medida; e adaptação das medidas.

Identificação dos ingredientes: função; característica; utilização; armazenamento; e conservação.

Técnicas de acondicionamento e conservação de salgados, congelamento e descongelamento.

- **Local:** Cozinha.
- **Metodologia:** Explicação e demonstração prática das tarefas.
- **Materiais de apoio:** Utensílios utilizados no setor, materiais gráficos que demonstrem o padrão desejado.
- **Dia da semana:** Quarta a sexta-feira, no período matutino.
- **Carga horária:** De acordo com o curso e o ritmo do funcionário.

Treinamento do setor de cozinha

Quem deve ser treinado: Auxiliar de reposição de alimentos

- **Objetivo:** Capacitar o funcionário para recolher utensílios sujos utilizados na cozinha e restaurante (copos, pratos, talheres, panelas, travessas e outros), lavá-los, secá-los e organizá-los; e repor os alimentos e utensílios na área do restaurante.

- **Treinador:** Cozinheira.

- **Conteúdos:**

Estrutura funcional e física da cozinha do hotel: organogramas; pessoal da cozinha; cargos; tarefas; instalações; mobiliário; equipamentos; utensílios; organização do local de trabalho;

Higiene pessoal e segurança no trabalho: Roupas adequadas e uniformes; equipamentos e materiais de proteção (máscaras, luvas, botas, aventais, lenços, etc.); e cuidado no uso de instrumentos e materiais.

Identificação dos materiais e instrumentos: Classificação, tipos e utilidades; utilizando correta; organização e guarda; economia de material;

Tarefas básicas do lavador de louças: Recolher ou receber pratos, talheres, panelas, copos e outros utensílios de copa e cozinha, utilizando bandejas, caminhos

ou outros recursos apropriados, para proteger a higienização; lavar utensílios, valendo-se de processos manuais ou máquinas apropriadas, utilizando detergentes e saponáceos para retirar os resíduos de comida; secar ou enxugar os utensílios, empregando processos naturais ou mecânicos para deixá-los em condições de uso; armazena os utensílios ao final do serviço, dispondo-os em prateleiras e gavetas, por espécie, para facilitar sua locomoção e manuseio.

- **Local:** Cozinha.
- **Metodologia:** Explicação e demonstração prática das tarefas.
- **Materiais de apoio:** Utensílios utilizados no setor, e materiais gráficos que demonstrem o padrão desejado.
- **Dia da semana:** Quarta a sexta-feira, período vespertino.
- **Carga horária:** De acordo com o curso e o ritmo do funcionário.

Treinamento do setor de lavanderia

- **Quem deve ser treinado:** Chefe e auxiliar de lavanderia
- **Objetivo:** Capacitar os integrantes da lavanderia no gerenciamento da lavanderia do hotel.
- **Treinador:** Gerente-geral
- **Conteúdos:**
Estrutura funcional e física da lavanderia do hotel: planejamento; montagem do enxoval; investimento; infra-estrutura; equipamentos e mobiliário; características das instalações; recursos humanos; organização e funcionamento da lavanderia; produtos químicos; técnicas de processamento; e o processo de lavagem e acabamento;
- **Local:** Cozinha.
- **Metodologia:** Explicação e demonstração prática das tarefas.
- **Materiais de apoio:** Nenhum
- **Dia da semana:** Quarta a sexta-feira, no período vespertino.
- **Carga horária:** Nove horas, três horas diárias.

Treinamento do setor de recepção

- **Quem deve ser treinado:** Recepcionistas e mensageiro.

- **Objetivo:** Habilitar o funcionário a recepcionar e identificar clientes e visitantes, averiguar suas necessidades e dirigi-los ao lugar ou pessoa procurados, marcar entrevistas e receber recados encaminhando-os as pessoas certas.
- **Treinador:** Gerente comercial e Gerente-geral
- **Conteúdos:**
 - Procedimentos da recepção:** sistema de reservas; check-in; contabilidade da recepção; como lidar com situações especiais; check-out;
 - Atendimento ao publico interno e externo:** Cortesia; iniciativa em tomadas de decisão; informações precisas sobre pessoas e/ou local procurado; postura profissional.
 - O telefone como instrumento de trabalho:** Desvio para o ramal correto; procura da pessoa que irá auxiliar; boa dicção;
- **Local:** Recepção.
- **Metodologia:** Explicação e demonstração prática das tarefas.
- **Materiais de apoio:** Apostila e computador.
- **Dia da semana:** Quarta a sexta-feira.
- **Carga horária:** 18 horas, sendo seis horas diárias.

Treinamento do setor de segurança noturna

- **Quem deve ser treinado:** Vigia
- **Objetivo:** Capacitar o vigia sobre as dinâmicas do hotel no período noturno, orientá-lo quanto a seus deveres e responsabilidades.
- **Treinador:** Gerente-geral
- **Conteúdos:**
 - Deveres e responsabilidades do vigia:** Conhecer os riscos e as medidas de prevenção que possam ser enfrentadas durante o período de trabalho; zelar pela integridade física do hotel; manter as normas de uso do hotel durante o período noturno; manter comunicação com os demais funcionários do turno de forma a atender necessidades de hóspedes.
 - Local:** Áreas comuns.
- **Metodologia:** Explicação.
- **Materiais de apoio:** Uso de cartilha.
- **Dia da semana:** Quarta-feira, no período vespertino.
- **Carga horária:** Duas horas.

Treinamento do administrativo

- **Quem deve ser treinado:** Auxiliares de escritório e de RH
- **Objetivo:** Capacitar os auxiliares de escritório e RH no desempenho das funções administrativas que lhe competem.
- **Treinador:** Gerente-geral e gerente comercial
- **Conteúdos:**
Funções do auxiliar no hotel: contas a pagar, almoxarifado, prestação de contas, digitação, repasse de ligações entre outras atividades administrativas, controle da ficha de funcionários; elaboração e emissão de relatórios.
- **Local:** Área administrativa.
- **Metodologia:** Explanação.
- **Materiais de apoio:** Computador.
- **Dia da semana:** Quarta-feira a sexta-feira.
- **Carga horária:** Nove horas, três horas diárias.

O único setor que não necessita treinamento específico, formal e anterior à abertura do empreendimento é o setor de manutenção. O auxiliar contratado deve possuir experiências básicas na atividade e, se necessário, é guiado pelo seu superior imediato durante a execução das tarefas.

Assim, o processo de treinamento inicial pode ser sintetizado no quadro abaixo.

Quadro 04 - Cronograma de conteúdos para o treinamento

Setor / Função	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Governança	Ambientação – Todos adquirem conhecimentos sobre o hotel.	Ambientação – Relações interpessoais no trabalho e ética e postura profissional.	Funções da camareira	Identificação dos materiais e instrumentos;	Higiene pessoal e segurança no trabalho
Cozinha / Auxiliar de Cozinha			Estrutura funcional e física da cozinha do hotel; Técnicas de trabalho de cozinheiro auxiliar;	Higiene pessoal e ambiental; e técnicas de acondicionamento e conservação de salgados, congelamento e descongelamento.	Uso correto de medidas; Identificação dos ingredientes.
Cozinha / Repositores de alimentos			Estrutura funcional e física da cozinha do hotel; e tarefas básicas do lavador de louças	Tarefas básicas do lavador de louças; e identificação dos materiais e instrumentos;	Higiene pessoal e ambiental;

Lavanderia / Chefe e auxiliar de lavanderia			Estrutura funcional e física da lavanderia do hotel	Estrutura funcional e física da lavanderia do hotel	Estrutura funcional e física da lavanderia do hotel
Recepção / Recepcionistas e mensageiro			Procedimentos da recepção; Atendimento ao público interno e externo	Procedimentos da recepção; Atendimento ao público interno e externo	O telefone como instrumento de trabalho
Manutenção / Auxiliar de manutenção					
Vigia			Deveres e responsabilidades do vigia		
Auxiliares de escritório			Normas e procedimentos internos do hotel.	Tarefas administrativas	Tarefas administrativas

Fonte: do autor

Ainda, considerando-se os níveis de avaliação referenciados na fundamentação teórica – reação, aprendizagem, comportamento e resultados, pode-se sugerir alguns métodos para aferição dos resultados dos treinamentos estruturados anteriormente.

De forma a avaliar a reação pode-se verificar as manifestações positivas ou negativas dos treinandos quanto ao treinamento através de conversa informal, que ainda servirá para solucionar dúvidas restantes.

O aprendizado e o comportamento do funcionário frente à tarefa podem ser mensurados pelos supervisores através de observação e registro de anotações nos formulários em anexo, e desta forma verificar se os conteúdos assimilados no treinamento estão sendo utilizados e quanto do treinamento foi incorporado no trabalho. As avaliações devem complementares à avaliação de desempenho do indivíduo, apresentada no tópico que segue. Medidas corretivas e re-treinamento podem ser executados no caso de ocorrência de resultados negativos, ou seja, na não adequação ao padrão estabelecido no processo de treinamento.

Já a avaliação de resultados é mais complexa de ser mensurada, e, na opinião do autor, não deve ser aplicada no momento atual.

4.6.2. Processo de avaliação de desempenho

Anteriormente à definição do método de avaliação, devem-se definir alguns quesitos adjacentes ao processo.

A avaliação deve ser feita pelo supervisor direto do avaliado. Chiavenato (2002) preconiza que a avaliação de desempenho é uma responsabilidade de linha, isto é, uma atribuição de *cada chefe em relação aos seus subordinados*, e não há ninguém mais preparado do que o ele para avaliar os seus funcionários. Este, porém, deve estar treinado e ter internalizado os objetivos da empresa em relação à avaliação, o que deve ser evitado, e o que é imprescindível na avaliação dos funcionários. Neste sentido tem que manter-se imparcial, conhecer o trabalho, e ser objetivo, a fim de evitar tendências e distorções. Ainda, é preciso esclarecer aos avaliados os benefícios que a avaliação trará, e mostrá-los os procedimentos de forma detalhada, bem como seus objetivos principais e sua importância aos funcionários e à empresa, de forma a não criar resistência à avaliação.

Devido ao curto período em que o funcionário faz parte do quadro funcional do hotel, propõem-se avaliações mensais, no total de três, de modo a possibilitar comparações e estabelecimento da evolução do avaliado, não tendo, porém, dia e hora preestabelecidos. As avaliações devem acontecer no dia-a-dia de trabalho como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho. Desta forma, a aplicação do processo deve permanecer semelhante ao atual.

O método sugerido para avaliação dos funcionários do hotel em que estão é o Método de Escalas Gráficas, que é menos complexo e de fácil compreensão e utilização. Cabe, nos parágrafos que seguem, elucidar melhor tal método.

O uso de escalas gráficas proporciona retroação dos resultados ao avaliado, fácil comparação dos resultados dos funcionários, identifica os empregados que necessitam de reciclagem ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências (PONTES, 1991).

Neste, o desempenho é mensurado através de características ou fatores previamente estabelecidos e graduados, de A à D, de acordo com comportamentos esperados pelos ocupantes dos cargos (PONTES, 1991).

Dentre características aplicáveis a certo grupo de cargos, gerentes ou responsáveis pela avaliação selecionam as mais apropriadas para a avaliação deste. Vale ressaltar que os fatores previamente selecionados e escolhidos definem as qualidades individuais que se pretende avaliar, ou seja, constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados

pela organização. Desta forma, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que melhor desempenham as suas atividades, não importando exatamente o cargo que ocupam.

Ainda, os responsáveis pela criação do processo atribuem pesos a cada uma das características, sendo peso cinco para as duas características que, em sua opinião, são as mais importantes; peso quatro para as duas seguintes; três para as duas próximas em importância; dois para as duas seguintes; e um para as menos importantes. A distribuição de pesos é tabulada e é obtida uma média dos pontos atribuídos a cada característica, que, arredondada, torna-se o número de pontos atribuídos ao indicador de desempenho “fraco” (letra D). Os demais indicadores de desempenho, C, B e A (“regular”, “bom” e “ótimo”), resultam da multiplicação do número de pontos atribuídos ao indicador D por dois, três e quatro respectivamente (PONTES, 1991).

De posse dessas informações, o superior imediato avalia desempenho do subordinado comparando-o com as graduações da ficha de avaliação, assinalando o indicador mais apropriado em cada característica. Os resultados são somados e a avaliação do funcionário é resultante da comparação do total de pontos com os intervalos pré-definidos de desempenho (PONTES, 1991).

O processo pode ser sintetizado da seguinte maneira:

Quadro 05 - Etapas do Método de Escalas Gráficas

Fase do processo.	O que se realiza.
Estabelecimento de fatores/características.	Definidas 20 aplicáveis a um conjunto de cargos.
Escolha dos fatores mais adequados.	Escolhidas 10 características dentre as 20 pré-selecionadas.
Graduação das características através de níveis de desempenho.	Definidos quatro níveis, de A à D, sendo A o de maior valor.
Atribuição de pesos a cada indicador de desempenho.	Média dos pesos atribuídos torna-se o valor do indicador de menor valor (letra D), que, multiplicado, resulta no valor dos demais.
Aplicação da avaliação.	Há a comparação do avaliado com as graduações pré-estabelecidas.
Cálculo do total de pontos de cada subordinado.	Resultados da avaliação são somados.
Análise do processo de avaliação.	Aferição do total de pontos obtidos com intervalos pré-definidos de desempenho.

Fonte: do autor

A sugestão de avaliação de desempenho para o Paraíso Palace Hotel foi delineada a partir da metodologia apresentada.

Nesta, 20 fatores aplicáveis aos funcionários do Paraíso Palace, estabelecidos a partir da síntese dos conceitos de Lucena (1995) e Pontes (1991) e selecionados pela gerente-geral, Sra. Jackeline, são apresentados a seguir:

1. **Visão estratégica:** o funcionário identifica ameaças e oportunidades no mercado, a partir de informações obtidas no contexto social do qual participa. Utiliza informações de mercado para planejar suas ações; analisa o ambiente interno, levando em conta a cultura, estrutura e objetivos organizacionais.
2. **Ação estratégica:** focaliza suas ações para atingir as metas definidas, alinha suas ações com os valores culturais da comunidade onde atua. Redireciona suas ações diante de novas diretrizes ou mudanças da empresa; e sugere providências para adequar a atuação da unidade ou da equipe às mudanças no ambiente interno ou externo.
3. **Espírito empreendedor:** identifica tendências do mercado onde atua. Assume a responsabilidade pelo risco e pela concretização dos resultados. Localiza oportunidades negociais relacionadas à sua área de atuação e implanta suas idéias. Busca a melhoria contínua de resultados. Apresenta soluções inovadoras para concretização de negócios.
4. **Negociação:** estabelece clima de confiança como fundamento do processo de negociação. Conduz o processo considerando as expectativas das partes envolvidas. Apresenta argumentos convincentes, e busca a concretização de negócios.
5. **Conhecimento dos serviços:** obtém informações sobre os serviços do Hotel. Operacionaliza a venda dos serviços de acordo com os normativos da empresa. Presta orientação segura e precisa ao cliente quanto aos serviços oferecidos pela empresa.
6. **Conhecimento do cliente:** mantém atualizado o cadastro dos hóspedes, e oferece soluções compatíveis com as necessidades dos mesmos. Identifica as preferências e hábitos de consumo dos clientes na sua área de atuação.
7. **Relacionamento com o cliente:** prioriza o atendimento ao cliente frente a outras demandas. Antecipa-se às necessidades do cliente, oferecendo soluções e orientações adequadas. Mostra-se receptivo ao hóspede e considera suas opiniões para a melhoria do atendimento e serviços. Oferece tratamento digno e cortês. Possui comunicação segura, clara e objetiva.
8. **Autodesenvolvimento:** interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionados com seu campo de atuação e com a empresa, para manter-se atualizado. É receptivo a críticas construtivas, orientações e ações, visando à superação de suas dificuldades e carências.

9. **Liderança:** incentiva a participação da equipe no planejamento de ações, nas decisões e na busca de soluções. Propõe ações de melhoria do clima organizacional. Compartilha uma visão de futuro com sua equipe de trabalho. Estimula a troca de experiências e de conhecimentos bem como a reflexão crítica dos membros da equipe.
10. **Trabalho em equipe:** participa ativamente e de forma eficaz na formulação dos acordos de trabalho em equipe. Assume sua parcela de responsabilidade. Mantém-se acessível e disponível aos colegas, somando esforços para a obtenção dos objetivos. Comunica-se com clareza, compartilhando informações com a equipe de forma transparente.
11. **Gestão de processos:** operacionaliza os serviços e rotinas de acordo com o desempenho esperado. Administra o tempo. Toma decisões, ponderando riscos e benefícios. Acompanha o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade. Programa ações de manutenção e melhoria da qualidade dos processos, promovendo mudança nos mesmos.
12. **Excelência do trabalho:** operacionaliza serviços de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa – qualidade, prazo, quantidade, confiabilidade ou outros requisitos especificados no acordo de trabalho. Enriquece as tarefas sob sua responsabilidade. Mantém-se atualizado quanto ao conhecimento técnico em sua área de atuação.
13. **Produtividade:** quantidade de trabalho normalmente produzida em relação às expectativas. A agilidade na produção do trabalho.
14. **Iniciativa:** disposição para realizar atividades e tarefas com iniciativa própria. Contribui com idéias de melhoria; e emprega eficientemente as oportunidades.
15. **Assiduidade:** o funcionário preza por sua presença assídua à organização, evita atrasos e comprova o motivo da falta no trabalho através de atestados ou outros meios circunstanciais.
16. **Proatividade:** capacidade de prever oportunidades, assim como problemas, fatos e atos potenciais, antever conseqüências e/ou resultados e antecipar-se agindo com rapidez e eficácia.
17. **Comunicação:** expressão de idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente. Preocupação em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.

18. Administração de conflitos: capacidade para enfrentar e resolver as situações de conflitos com equilíbrio e segurança, procedida da análise as variáveis envolvidas na situação, e da identificação das causas e busca dos meios para a solução.

19. Habilidade em ouvir: capacidade de estabelecer e manter o diálogo de forma a possibilitar a comunicação franca, capacidade de ouvir, interessar-se pelo que o outro diz e entender de acordo com o ponto de vista do outro.

20. Flexibilidade: enfrenta situações/mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstra disposição, interesse e abertura para entender as situações e adotar, ou não, novas posições.

Dentre os fatores declarados acima, são descritos os mais adequados para a avaliação de todos os funcionários do objeto do estudo, na análise da gerente-geral: conhecimento dos serviços; relacionamento com o cliente; trabalho em equipe; excelência do trabalho; produtividade; iniciativa; assiduidade; comunicação, habilidade em ouvir; e flexibilidade.

Desta forma, apresenta-se abaixo o questionário de avaliação estruturado.

Quadro 06 - Modelo de avaliação em nível operacional

NOME:				
Assinale com "X" o indicador que mais se aproxima do desempenho do avaliado.				
Características	Indicadores de Desempenho			
	A	B	C	D
Assiduidade	<input type="checkbox"/> Nunca falta ao trabalho	<input type="checkbox"/> Raramente falta ao trabalho, justificando-se da falha	<input type="checkbox"/> Às vezes falta, porém apresenta provas que expliquem motivo de urgência	<input type="checkbox"/> Apresenta muitas faltas e Raramente justifica-as
Comunicação	<input type="checkbox"/> Sempre expressa suas idéias com lógica e Objetividade	<input type="checkbox"/> Geralmente expressa suas idéias com lógica e objetividade	<input type="checkbox"/> Sente um pouco de dificuldades em expressar suas idéias	<input type="checkbox"/> Incapaz de de expressar-se com lógica e objetividade
Conhecimento dos Serviços	<input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre Seus Conhecimentos	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário	<input type="checkbox"/> Conhece parte dos serviços, precisa de treinamento	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento dos serviços
Excelência do Trabalho	<input type="checkbox"/> É altamente dotado para a atividade que desempenha	<input type="checkbox"/> Sente dificuldade nas atividades que envolvem detalhes mais complexos	<input type="checkbox"/> Precisa receber treinamento para poder vir a inspirar maior confiança	<input type="checkbox"/> Aquilo que faz é deficiente e de apresentação precária

Flexibilidade	<input type="checkbox"/> É flexível em todas as situações novas que ocorrem	<input type="checkbox"/> Procura mudar algumas atitudes rígidas que possui	<input type="checkbox"/> Possui dificuldade em lidar com suas atitudes rígidas	<input type="checkbox"/> É totalmente inflexível a mudanças
Habilidade em ouvir	<input type="checkbox"/> Interessa-se realmente pelo o que o outro tem a dizer	<input type="checkbox"/> Houve com atenção quando está de boa vontade	<input type="checkbox"/> Importa-se mais em falar, dando pouca atenção ao outro	<input type="checkbox"/> Não possui habilidade em ouvir, tornando-se extremamente desagradável
Iniciativa	<input type="checkbox"/> Destaca-se pela capacidade de tomar as melhores resoluções de Problemas	<input type="checkbox"/> Consegue reagir acertadamente em face das dificuldades encontradas	<input type="checkbox"/> Não possui muito traquejo, inspira cuidados com relação às suas iniciativas	<input type="checkbox"/> Falta-lhe iniciativa para solucionar as dificuldades que ocorrem
Produtividade	<input type="checkbox"/> Ritmo de trabalho rápido e produtivo, ultrapassa sempre as exigências	<input type="checkbox"/> É rápido e ativo no desempenho da maioria de suas tarefas	<input type="checkbox"/> Ritmo de trabalho relativamente lento em comparação ao esperado	<input type="checkbox"/> É muito vagaroso para a função exercida, empata a produção
Relacionamento com o cliente	<input type="checkbox"/> Possui grande facilidade de Relacionamento com os clientes	<input type="checkbox"/> Faz o possível para ser agradável com os clientes	<input type="checkbox"/> Tem limitações pessoais no tratamento com os clientes	<input type="checkbox"/> Cria sérios problemas, é impertinente e inoportuno
Trabalho em Equipe	<input type="checkbox"/> Seu entusiasmo em colaborar com colegas e chefes contamina a Todos	<input type="checkbox"/> Colabora sempre que é solicitado, procura criar atitudes de trabalho grupal	<input type="checkbox"/> É instável, prejudica os outros por falta de coleguismo e cooperação	<input type="checkbox"/> Não sabe trabalhar em equipe, não colabora nem se interessa em ajudar

Fonte: dados primários

É solicitado ao avaliador que preencha o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho do avaliado.

Segundo a metodologia previamente apresentada, os fatores enunciados nos questionários são avaliados através dos níveis de desempenho, ponderados em (A) Ótimo; (B) Bom; (C) Regular; e (D) Fraco, e a estes são atribuídos pesos. No sistema planejado para o hotel, os pesos foram atribuídos somente pela gerente-geral e, portanto, têm valor igual ao da média. A partir dos pesos, têm-se o número de pontos de cada uma das graduações dos fatores escolhidos. Tais são descritos na tabela que segue.

Fator	Peso	Pontos			
		A (ótimo)	B (bom)	C (regular)	D (fraco)
Assiduidade	1	4	3	2	1
Comunicação	4	16	12	8	4
Conhecimento dos serviços	2	8	6	4	2
Excelência do trabalho	3	12	9	6	3
Flexibilidade	1	4	3	2	1
Habilidade em ouvir	2	8	6	4	2
Iniciativa	4	16	12	8	4
Produtividade	3	12	9	6	3
Relacionamento com o cliente	5	20	15	10	5
Trabalho em Equipe	5	20	15	10	5

Tabela 01 - Graduação dos indicadores de desempenho.

Fonte: dados primários

A pontuação final determinará o grau de desempenho do funcionário, conforme o quadro:

Quadro 07 - Determinação do grau de desempenho

Intervalo de pontos	Graus
Acima de 105	Ótimo
75 a 105	Bom
45 a 75	Regular
Abaixo de 45	Fraco

Fonte: Pontes (1991)

O avaliador comunicará esse resultado ao avaliado a fim de resolver algum tipo de problema, que pode se apresentar como problema motivacional, dificuldade no entendimento das tarefas e objetivos da organização, dificuldade de relacionamento, entre outros. Os resultados poderão ser usados pela empresa conforme os objetivos da mesma, acrescentando maiores informações em relação às pessoas da organização na ficha do funcionário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o estudo de caso desenvolvido, e tendo por base a fundamentação teórica levantada, é possível se discorrer acerca do problema desse trabalho a partir dos diagnósticos referentes a cada objetivo específico identificado.

Dados secundários e primários foram coletados de forma a caracterizar o Paraíso Palace Hotel. No tópico 6.2 deste trabalho demarcou-se que este é um meio de hospedagem de lazer e eventos situado na praia de Canasvieiras, Flórianópolis, Santa Catarina. Possui 92 unidades habitacionais e 29 funcionários durante os meses de dezembro a abril, seu período de funcionamento. O estabelecimento autodenomina-se quatro estrelas, seguindo os padrões da Classificação Embratur existente até 2002, que equivale à categoria superior do sistema atual de qualificação, porém, atualmente, não é classificado pela Embratur / ABIH. Sua taxa média de ocupação é de 80%, e a duração média da estadia é uma semana. Seus hóspedes são, em sua maioria, de origem argentina.

“Identificar os objetivos estratégicos do Paraíso Palace Hotel” foi proposto como objetivo específico. Esclareceu-se que o hotel tem como missão “oferecer hospedagem com qualidade e excelente atendimento, procurando sempre a satisfação de seus clientes e assegurar resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades”. A visão descreve o desejo de “aumentar o número de unidades habitacionais do hotel e torná-lo um hotel de luxo, de acordo com a matriz de classificação da Embratur / ABIH, até o final de 2008”. Ainda, possui como objetivos estratégicos o compromisso com o cliente, ao fornecer produtos e serviços de hotelaria que atendam plenamente às expectativas destes; “buscar melhoria contínua no desempenho dos seus processos e serviços”; “promover o desenvolvimento profissional e social dos seus colaboradores”;

As práticas de treinamento e desenvolvimento do hotel foram descritas de modo a cumprir com o segundo objetivo específico. Observou-se que os processos de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho do Paraíso Palace Hotel não são estruturados e carecem de maior formalidade, de forma a aprimorar qualidade de análise, planejamento execução e controle dos procedimentos. Inexistem critérios formais que determinem as situações que desencadeiam determinados processos. Percebe-se que eles ocorrem de acordo com as necessidades, ou seja, de forma a corrigir erros.

O terceiro objetivo específico visa “relacionar o T&D e a AD quanto ao atendimento dos objetivos estratégicos”. Neste contexto, viu-se que os processos anteriormente descritos não atendem aos objetivos estratégicos traçados pela organização. O treinamento oferecido

não é produto de pesquisa e de análise organizacional e do ambiente em que ela se encontra, e que não proporciona o alcance os objetivos estratégicos organizacionais. Ainda, o desempenho das pessoas não é formalmente mensurado, pois inexistem padrões e critérios de avaliação, o que não proporciona a melhoria contínua, um dos objetivos da organização.

Ainda, de forma a convergir esforços no alcance dos objetivos almejados e cumprir com o ultimo objetivo específico proposto por este trabalho, propuseram-se ações corretivas com a estruturação de um processo de treinamento e desenvolvimento, válido para todos os cargos da empresa. Ainda, montou-se um plano de avaliação de desempenho utilizando-se o Método de Escalas Gráficas, que na opinião do autor é menos complexo e de fácil compreensão e utilização.

Neste contexto, estudou-se a realidade existente na empresa e estruturaram-se processos de T&D e AD que podem viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

5.1. Recomendações para trabalhos futuros

A partir das conclusões enunciadas, podem-se sugerir o desenvolvimento dos seguintes trabalhos futuros na organização pesquisada:

- a) Criar, avaliar e validar um planejamento estratégico para a empresa que considere curto, médio e longo prazo;
- b) Mapear as competências essenciais, funcionais e individuais requeridas pela organização para o cumprimento de sua missão e visão;
- c) Desenvolver ferramenta de gestão de recursos humanos que alinhe perfil profissional do funcionário ao seu desenvolvimento;
- d) Criar um banco de dados específico de RH para os profissionais que fizeram e fazem parte da empresa;
- e) Criar uma política de incentivos que faça com que os processos de T&D e AD estimulem os funcionários.

REFERÊNCIAS

- ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **História e estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 20 de maio de 2006.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo: Senac, 2000.
- ANTÔNIO, Firmim. Como destino turístico, Brasil é "bola da vez". **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 de maio de 2002. Entrevista.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade – UFSM**. Santa Maria, v. I, n. 2 p. 107-123, dez. 2004 – fev. 2005.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 1998.
- BLANK, Dennis. Internet recruiting helps ease hiring woes. **Hotel and Motel Management**. Duluth, v. 216, n. 2, p. 3-4, fev. 2001.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1995.
- CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVALHO, A. V. de, NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.
- COIMBRA, Ricardo. **Assassinatos na hotelaria: ou como perder seu hóspede em oito capítulos**. Salvador, Casa da Qualidade, 1998.
- CWIKLA, Liliana M. W. **Qualidade de atendimento: Estudo de multicasos em hotéis luxo de Foz do Iguaçu**. 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- DALMAU, Marcos B. L. **Impactos da utilização da educação à distância na capacitação de recursos humanos em empresas de grande porte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

- DAUX, José Carlos. **Minha História**. Florianópolis, SC. 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- EMBRATUR. **Deliberação Normativa nº 429**. Diário Oficial da União, Brasília, n. 4, seção I, p. 70, 6 de jan. 2003.
- ENZ, Cathy A.; SIGUAW, Judy A. Best practices in human resources. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Feb 2000; 41, 1; ABI/INFORM Global, pg. 48.
- FUNIBER. **Curso de capacitação técnica em consultoria turística**. Florianópolis: Funiber, 2002.
- GELADE, Garry A.; IVERY, Mark. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**; Summer 2003; 56, 2; ABI/INFORM Global, pg. 383.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, A. Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUZ, Mirela B. P. **Gestão de recursos humanos: a realidade de três hotéis de Florianópolis**. 1999. 230 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MILKOVICH, G. T.; e BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MORETTO NETO, Luis. **A Competitividade de destinos turísticos aplicada aos espaços insulares de Gran Canária / Espanha e Florianópolis/Brasil: Estudo de Multi-casos**. 2005. 237 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- PEREIRA, Cláudio S. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2002.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PURI, Subhash C. **ISO 9000 certificação : gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIES, Al. **Foco : uma questão de vida ou morte para sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- SAAB, William George Lopes; DAEMON, Ilka Gonçalves. O segmento hoteleiro no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.
- SERSON, Fernando M. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Cobra, 1999.
- SESSA, Alberto. **Turismo e política de desenvolvimento**. Porto Alegre: Union College Pres, 1983.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRACEY, J. Bruce; NATHAN, Arthur E. The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**; Aug 2002; 43, 4; ABI/INFORM Global, pg. 17.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WHITFORD, Marty. High-tech HR. **Hotel and Motel Management**. Duluth: Oct 16, 2000. v. 215, Iss. 18. pg. 48, 2 pgs.

WOODRUFFE, Charles. Competent by any other name. **Personnel Management**. Londres, p.30-33, Set.1991.

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