

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

PAULO LEONARDO FACHINI CEGALA

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM
EMPRESAS DO RAMO DE HOTELARIA: um estudo multicaso entre uma empresa
brasileira e uma empresa norte-americana

FLORIANÓPOLIS
2008

PAULO LEONARDO FACHINI CEGALA

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM
EMPRESAS DO RAMO DE HOTELARIA: um estudo multicaso entre uma empresa
brasileira e uma empresa norte-americana

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado a disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Recursos Humanos.


Prof. Orientador Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Prof. Co-orientadora Juliana Tatiane Vital

FLORIANÓPOLIS
2008

PAULO LEONARDO FACHINI CEGALA


**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM
EMPRESAS DO RAMO DE HOTELARIA: um estudo multicaso entre uma
empresa brasileira e uma empresa norte-americana**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 1º de Dezembro de 2008.




Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador



Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Mestre
Membro



Pedro Moreira Filho, Mestre
Membro

RESUMO

CEGALA, Paulo Leonardo Fachini. **Análise comparativa entre programas de treinamento em empresas do ramo de hotelaria**. 2008. (169 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O turismo é um mercado de extrema importância econômica para a sociedade no mundo todo, e como tanto deve ter ações apropriadas dentro dos negócios envolvidos para que os clientes sejam bem atendidos usufruindo dos serviços disponibilizados. Nesse sentido, os hotéis têm influência direta dentro desse cenário, oferecendo aos viajantes uma hospedagem para a realização de seu pernoite, além de participar da experiência turística como um todo. Os cargos operacionais das empresas mencionadas são aqueles que possuem funcionários em constante contato com os hóspedes, participando ativamente do atendimento as requisições e necessidades dos mesmos. Dentro desse contexto, o presente estudo se propôs a comparar os programas de treinamento operacionais disponibilizados por um hotel brasileiro e um hotel norte-americano, abordando suas características específicas e comparando-as umas com as outras. A metodologia definida foi como aplicada em estudo de multicaso, descritiva exploratória e qualitativa. O resultado final foi uma seqüência de aspectos analisados particularmente em cada programa de treinamento, oferecendo assim, embasadas pela teoria, sugestões de ações a serem adotadas por ambos os negócios, concluindo com um desfecho geral, abordando as principais características observadas no decorrer da execução da pesquisa.

Palavras chave: Recursos Humanos, treinamento, hotelaria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recepção do Hotel Brasil Praia.....	64
Figura 2: Fachada do Hotel Brasil Praia.....	64
Figura 3: Restaurante do Hotel Brasil Praia.....	64
Figura 4: Quarto do Hotel Brasil Praia.....	64
Figura 5: Organograma do Hotel Brasil Praia.....	68
Figura 6: Fachada exterior do Hotel Americano.....	101
Figura 7: Lobby do Hotel Americano.....	101
Figura 8: Restaurante do Hotel Americano.....	101
Figura 9: Quarto do Hotel Americano.....	101
Figura 10: Organograma do Hotel Americano.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores pertinentes à execução de treinamento e suas características.....	32
Quadro 2 – Níveis de avaliação de treinamento e suas características	34
Quadro 3 – Objetivos específicos e método de coleta de dados	58
Quadro 4 – Taxa de ocupação média por mês referente ao Hotel Brasil Praia	62
Quadro 5 – Preço cobrado por unidade habitacional referente ao Hotel Brasil Praia.....	65
Quadro 6 – Taxa de ocupação média por mês referente ao Hotel Americano	99
Quadro 7 – Tarifa média por hóspede cobrada pelo Hotel Americano.....	103
Quadro 8 – Comparação entre treinamentos introdutórios	144
Quadro 9 - Comparação entre treinamentos da área de recepção	147
Quadro 10 - Comparação entre treinamentos da área de serviços de lobby.....	150
Quadro 11 - Comparação entre treinamentos da área de governança	153
Quadro 12 - Comparação entre treinamentos da área de bar e restaurante	155
Quadro 13 - Comparação entre treinamentos gerenciais do restaurante	158

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE QUADROS	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 TREINAMENTO	17
2.1.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento	21
2.1.2 Planejamento das atividades de treinamento	23
2.1.2.1 Tipos de treinamento	25
2.1.2.2 Técnicas para treinamento	26
2.1.2.3 Validação do projeto de treinamento.....	30
2.1.3 Execução do treinamento	30
2.1.4 Avaliação do treinamento.....	33
2.2 TURISMO	35
2.3 HOTELARIA	38
2.3.1 Classificações	39
2.3.2 Estrutura produtiva	41
2.3.3 Treinamento em hotelaria.....	42
3 METODOLOGIA	48
3.1 TIPO DE ESTUDO	48
3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO DA PESQUISA	51
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	59
3.5 LIMITAÇÕES	60
4 ESTUDO DE MULTICASO	61
4.1 HOTEL BRASIL PRAIA	61
4.1.1 Estrutura física.....	63
4.1.2 Estrutura organizacional.....	66
4.1.3 Programas de treinamento operacional	74
4.2 HOTEL AMERICANO	98
4.2.1 Estrutura física.....	100
4.2.2 Estrutura organizacional.....	104
4.2.3 Programas de treinamento operacional	118
5 ANÁLISE COMPARATIVA	139
5.1 TREINAMENTO INTRODUTÓRIO	143
5.2 ÁREA DE RECEPÇÃO	146
5.3 ÁREA DE SERVIÇOS DE LOBBY	148
5.4 ÁREA DE GOVERNANÇA	151
5.5 ÁREA DE BAR E RESTAURANTE	154
5.6 ÁREA GERENCIAL DE RESTAURANTE	157
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICES	168

1 INTRODUÇÃO

Enquanto observador, uma pessoa que já usufruiu de serviços turísticos em férias ou realizando alguma viagem por qualquer motivo tem a possibilidade de notar a existência de uma relação entre o padrão de serviços prestados, a administração de um estabelecimento e suas respectivas políticas de gestão de pessoas. Levando em consideração setores altamente susceptíveis às tendências mundiais e a modismos passageiros, os negócios relacionados ao turismo têm posição delicada frente ao mercado e requerem atenção com relação aos seus funcionários que entram em contato com o público em geral e clientes.

No caso de empresas hoteleiras, estas devem estar atentas às mudanças no cenário mundial e, de fato, devem propriamente preparar seus colaboradores para as exigências cada vez mais elevadas do mercado globalizado. Fica claro, portanto, notar a importância das ações empresariais direcionadas aos funcionários para a qualificação do nível de serviço prestado aos clientes.

Apresenta-se um contexto claro de aspectos ligados aos temas de treinamento, turismo e hotelaria, relacionando os temas com o intuito de erguer um problema de pesquisa.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

É inegável a percepção do crescimento do turismo, dentro de um contexto internacional. Os autores Trigo (1998) e Tanke (2002) colocam que a globalização não se ateve apenas às mudanças tecnológicas e sistemáticas, mas também envolve mudanças sociais, culturais e comportamentais.

Essas mudanças comportamentais são apontamentos para a evidência de um aumento no movimento de pessoas ao redor do mundo, assim como descrito por Trigo (1998), devido a diversos motivos. O autor enfatiza que fatores como o crescimento econômico dos países emergentes, a exposição mundial dos mais diversos e exóticos lugares através da rede mundial de computadores, a melhoria no acesso aos meios de comunicação e transportes, além da mudança nos padrões de consumo mundiais impulsionam cada vez mais viagens internacionais a turismo.

Avaliando em conjunto as idéias dos autores Guerrier (2000), Tanke (2002), Trigo (1998) e Castelli (2003), tem-se que as expectativas com relação ao nível de serviços prestados nos negócios relacionados com o turismo se tornaram um fator crucial para o retorno de seus clientes. Tanke (2002) acrescenta que as empresas que trabalham com turismo devem estar sempre atentas aos níveis internacionais de serviços, além de novas tendências mundiais no setor, para adequar seus processos e seu negócio aos padrões estabelecidos pelas grandes líderes mundiais dentro do mercado turístico. Dentro desse ambiente estão localizados os negócios hoteleiros, centro da presente pesquisa que releva comparativamente um hotel brasileiro e um hotel norte-americano, considerando os cargos operacionais para tanto.

Guerrier (2000) afirma, sobre negócios hoteleiros, que existe uma forte relação entre os visitantes e o local escolhido para acomodá-los. Dentro desse contexto, Castelli (2003) diz que essa relação entre os hóspedes e o hotel, comentada por Guerrier (2000), se dá principalmente no contato com o pessoal operacional, e os mesmos devem estar aptos a atender mais do que satisfatoriamente os clientes para que sua experiência seja positiva, provendo um serviço com a qualidade desejada pelos mesmos e tornando-os fiéis ao negócio.

Trigo (1999) ressalta que tão importante quanto ter bons funcionários para atender a demanda turística é a necessidade de se fazer com que as empresas “criem uma cultura de constante treinamento, atualização e qualificação dos seus funcionários” (TRIGO, 1999, pg. 70). Isso se deve ao fato de que, segundo Trigo (1999), o perfil dos turistas está mudando, tanto internacionalmente quanto domesticamente, assim exigindo cada vez melhor qualificação dos funcionários e melhor nível de prestação de serviços. Para Castelli (2003) é imprescindível que um estabelecimento envolvido com o turismo proveja um serviço de impacto aos clientes, surpreendendo-os de forma positiva e acrescentando algo especial na experiência como um todo, como já é pragmático em países com uma estrutura turística desenvolvida.

Dentro do setor de hotelaria, e do setor de turismo como um todo, é notável a interferência que as mais diversas culturas exercem umas nas outras. Conforme expresso por Wahab (2002), o turismo é muito susceptível à tendências, modismos e publicidades veiculadas internacionalmente através de diferentes tipos de mídia. Nesse sentido, percebe-se essa realidade quando turistas brasileiros viajam ao exterior ou quando turistas internacionais vêm para o Brasil, trazendo consigo expectativas mais

apuradas quanto aos serviços que recebem de acordo com suas experiências em países com estruturas turísticas bem desenvolvidas.

O aumento da exigência para com as empresas que trabalham com prestação de serviços faz com que os administradores busquem alternativas visando a manutenção de seus negócios e a prestação de determinado padrão de atendimento a fim de preservar sua clientela. Assim sendo, o que os autores discutidos vem colocando se torna pertinente na medida em que o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e a *manutenção de uma política de padrão em atendimento é imprescindível para a administração de empresas inseridas no mercado turístico*. Dentro desse cenário percebe-se um aumento da procura pela disponibilização de treinamento aos funcionários de hotéis, no sentido de equalizar as expectativas com a realidade vivenciada por clientes dentro dos estabelecimentos hoteleiros (WAHAB, 2002).

Relacionado ao tema e ao que colocam os autores levantados até o momento, quando falam sobre os negócios em turismo e o turismo propriamente dito, estão as idéias dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2005), dizendo que a prática de treinamento é uma das ferramentas mais utilizadas para a adequação, aprendizagem e adaptação à funcionários frente mudanças nas tendências globais. Sobre o assunto, Fischer (1998) expõe que através da manutenção de uma política de investimento em programas de treinamento e a correta aplicação dos mesmos, as empresas têm a possibilidade de gerar enriquecimento tanto aos colaboradores, no que tange ao engrandecimento e satisfação pessoal, quanto para a própria instituição, através do possível desenvolvimento de competências necessárias para a elevação da qualidade dos serviços prestados e a atualização e reciclagem de idéias e processos, por exemplo.

Avaliando o que foi colocado até o momento, é perceptível a importância de alinhar operacionalmente uma empresa do ramo de hotelaria com as perspectivas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Para Castelli (2003) o cuidado com a qualificação do pessoal operacional dos hotéis, que envolve todos os cargos com operações ligadas ao contato direto com os clientes, como os funcionários do setor de governança, é extremamente importante para a manutenção da qualidade e padrão de serviço prestado. O autor cita que o pessoal operacional, definido como aqueles que têm contato direto com o cliente, devem ser alvo de constante treinamento e atualização devido a necessidade de estarem sempre interagindo com hóspedes.

A forma com que as organizações inseridas na realidade discutida até o momento administram seus treinamentos operacionais em diferentes mercados é pertinente para a compreensão do cenário globalizado contemporâneo, tendo em vista também como o ramo de hotelaria é sensível as tendências mundiais do turismo.

O setor hoteleiro de cada país é intrinsecamente dependente de sua estrutura turística, e dentro desses aspectos pode-se observar como diferentes países do mundo são influenciados por esse mercado. Isso se deve ao fato do aumento da movimentação de pessoas entre os países, intensificando-se a cada ano e levando a uma disseminação viral de tendências do setor hoteleiro e turístico. O relatório anual da UNTWO (2008) exalta o fato de ocorrer, no ano de 2008, um crescimento global na procura pelo turismo em relação aos anos anteriores, denotando o aumento da procura pelos serviços de viagens entre países e da utilização de serviços de hospedagem, entre outros envolvidos.

Focando-se no Brasil e América do Sul em geral, a UNTWO (2008) afirma que obtiveram um incremento de 6% na sua renda com o turismo nos últimos cinco anos, em média. Esses países, porém, encontram-se ainda numa fase de desenvolvimento estrutural e turístico, enquanto países como os Estados Unidos, Alemanha, Itália, Inglaterra, França, Holanda, Japão, Canadá e Austrália destacam-se por possuírem uma infra-estrutura já desenvolvida e estável para o atendimento da demanda turística (UNTWO, 2008).

Houve, portanto, um aumento significativo na procura pelo turismo no Brasil, tanto no movimento de estrangeiros quanto no movimento doméstico, nos últimos dez anos (EMBRATUR, 2008). Ainda nesse tópico, a UNTWO (2008) afirma que o país que tem o maior movimento turístico no mundo, tanto em turismo doméstico quanto turismo internacional, é os Estados Unidos, dizendo também que esse país possui a maior receita mundial com atividades relacionadas ao setor.

Comparando as duas realidades expostas, percebe-se que a infra-estrutura brasileira, de acordo com o órgão das Nações Unidas responsável pelo turismo no mundo (UNTWO, 2008), está ainda em fase de crescimento e expansão, enquanto o ambiente dos Estados Unidos está já estabilizado e preparado para grandes demandas turísticas. Tendo levantado tais informações, e ligando com a contextualização feita, nota-se o quão importante é para as empresas relacionadas com o ramo turístico, a manutenção de um nível de prestação de serviço e atendimento dentro de padrões internacionalmente estabelecidos.

Retomando o que foi apresentado até o momento, sobre a realidade norte-americana apresentada, a empresa em foco no presente estudo apresenta-se atuante dentro do mercado descrito. A empresa instalada na cidade de Aspen, no estado do Colorado, é de interesse para a análise devido as suas características relacionadas ao treinamento de seus funcionários, como é apresentado no decorrer da pesquisa. A cidade possui uma atratividade turística considerável, principalmente notada pelo interesse de pessoas famosas internacionalmente em passar suas férias no local. Dessa forma, suas expectativas com relação aos serviços prestados são consideráveis e assim devem ser prontamente atendidas pelas empresas solicitadas para tanto.

Realizando uma breve comparação com o negócio inserido na realidade brasileira, que se localiza na cidade de Florianópolis, e que será objeto de pesquisa do atual estudo, nota-se certa diferença com relação à demanda. A empresa brasileira possui uma demanda de menor poder aquisitivo aparente, porém o hotel tem o mesmo dever de atender seus clientes à altura de suas expectativas e deixá-los tão satisfeitos quanto os clientes da empresa norte-americana. Avaliando essas colocações com o conteúdo levantado e exposto pelo pesquisador, nota-se que, apesar de atuarem em mercados diferentes, ambos os negócios devem preparar seus funcionários para atender suas respectivas demandas.

O estudo leva, assim, ao pensamento acadêmico com relação aos temas introduzidos até o momento. Dessa maneira, expõe-se o relacionamento entre o serviço prestado nos negócios hoteleiros, a gestão de pessoal das respectivas empresas e o atendimento às necessidades dos clientes, dentro do ambiente empresarial de duas organizações inseridas em realidades diferentes.

Considerando-se, portanto, as diferenças entre a realidade norte-americana e a realidade brasileira; considerando-se as tendências mundiais expostas para o turismo; e considerando também a importância dos programas de treinamento para setores envolvidos com o turismo, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **como se diferenciam os programas de treinamento disponibilizados aos funcionários operacionais de uma empresa do ramo hoteleiro do Brasil e uma empresa do ramo hoteleiro dos Estados Unidos?**

1.2 Objetivos da pesquisa

A definição dos objetivos é uma das primeiras etapas da pesquisa, e também é intimamente ligado ao problema de pesquisa. Castro (1978) afirma que sem um objetivo definido, a pesquisa não pode ser iniciada, pois pode chegar a resultados inúteis. A definição do objetivo da pesquisa deve estar intrinsecamente vinculada à solução do problema de pesquisa, e a ela deve ser restritiva (CASTRO, 1978).

1.2.1 Objetivo geral

Comparar os programas de treinamento disponibilizados aos funcionários operacionais de uma empresa do ramo hoteleiro do Brasil, localizada em Florianópolis, e uma empresa do ramo hoteleiro dos Estados Unidos, localizada em Aspen, Colorado.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho serão os seguintes:

- a) levantar os objetivos estratégicos relacionados aos programas de treinamento para cargos operacionais de um hotel brasileiro e de um hotel norte-americano;
- b) caracterizar e analisar os programas de treinamento para cargos operacionais de um hotel localizado nos Estados Unidos e um hotel localizado no Brasil;
- c) comparar os aspectos contemplados nos programas de treinamento para cargos operacionais oferecidos pelas duas empresas analisadas;
- d) propor ações corretivas para ambas as empresas baseadas nas atividades e processos analisados com as diferenças práticas observadas entre os dois estabelecimentos.

1.3 Justificativa da pesquisa

A justificativa de um estudo deve apresentar aspectos que explicitem a contribuição do mesmo em três principais critérios: originalidade, importância e viabilidade (CASTRO, 1978). Castro (1978) ainda enfatiza que o tema a ser estudado

deve satisfazer aos três critérios simultaneamente. A seguir, o presente estudo é pontuado em relação a cada um dos critérios mencionados.

A originalidade de um tema – e de uma pesquisa – advém de seu ineditismo e singularidade (CASTRO, 1978). O presente tema de treinamento em negócios hoteleiros é original no que tange à sua singularidade no contexto apresentado, uma vez que trata da elaboração de um comparativo entre programas de treinamento de dois hotéis localizados em diferentes regiões do mundo, vivendo diferentes realidades, ambos localizados em cidades atraentes do ponto de vista turístico. Essa especificidade por si só já é original, pois o estudo busca entender quais são as diferenças entre programas de treinamento de um hotel norte-americano, dentro da cidade de Aspen, e um hotel brasileiro da cidade de Florianópolis, trazendo a tona conhecimentos de uma realidade diversa a brasileira.

Com relação à importância, um tema é assim considerado “quando está ligado a uma questão crucial que afeta um segmento substancial da sociedade ou [...] está ligado a uma questão teórica que merece atenção na literatura especializada” (CASTRO, 1978, p. 56). Cabe lembrar também que o critério de importância do tema é em certo ponto subjetivo e está diretamente associado aos valores daqueles que o julgam (CASTRO, 1978). Este trabalho é importante para as empresas e para o pesquisador pois desenvolve conhecimentos sobre treinamento dentro do ramo turístico, e ainda pode influenciar uma melhoria na gestão de pessoas, na elaboração de estratégias de treinamento e de administração de Recursos Humanos para as organizações que fizerem o uso desta pesquisa, além de gerar conhecimento sobre esta ferramenta gerencial.

No critério de viabilidade, esta pode ser confirmada ao se especificar questões como os “prazos, os recursos financeiros disponíveis, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações, o estado da teorização a respeito do tema” (CASTRO, 1978, p.57). Assim, na escolha do tema, o autor considerou que, através da adoção de uma metodologia de pesquisa criteriosa, embasada em autores reconhecidos e na pesquisa feita no presente estudo, o problema levantado pode ser trabalhado de forma coerente, utilizando-se dos recursos informativos, financeiros e temporais disponíveis e, também, fazendo-se uso das competências do autor – já existentes e a serem adquiridas.

As empresas foram escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa devido à viabilidade de acesso aos dados, perfil dos negócios, localização física e compatibilidade com o problema de pesquisa. Como o problema de pesquisa do estudo

delimitou uma comparação entre hotéis em mercados de diferentes realidades, as duas empresas escolhidas tiveram suas características avaliadas para a devida execução do trabalho. Esses aspectos avaliados são de caráter representativo das atividades relacionadas ao tema proposto, ou seja, os métodos, os processos e as práticas que envolvem os programas de treinamento dos funcionários operacionais das duas organizações em questão.

Existem mais propósitos acrescentando aos que já foram comentados, que corroboram a validade deste estudo. O pesquisador possui experiência profissional em ambas as organizações, tendo sido efetivado na organização brasileira entre os anos de 2004 e 2005, como auxiliar de gerência, e na organização norte-americana do ano de 2006 ao ano de 2007, como funcionário operacional. Há também o interesse por parte da empresa brasileira em conhecer um pouco mais das atividades praticadas no cenário norte-americano, além do interesse do pesquisador na consolidação de conhecimentos desenvolvidos no período acadêmico, com a possibilidade de trazer conhecimentos novos, dado a abrangência do tema em estudo e as peculiaridades das duas organizações estudadas.

1.4 Estrutura do trabalho

No capítulo 1 do presente estudo tem-se a contextualização dos temas de treinamento, hotelaria e turismo dentro do âmbito apresentado. Ainda são apresentados nesse capítulo o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e sua justificativa. Já no segundo capítulo tem-se a fundamentação teórica, partindo do ponto de vista dos autores que discursam sobre os temas de treinamento, seguindo ao turismo e, por fim, a hotelaria. No capítulo 3 tem-se a metodologia norteadora do presente estudo. Todos os procedimentos metodológicos utilizados, bem como suas ferramentas, estão expostos nesse capítulo.

No capítulo 4 observa-se a análise prática do estudo multicaso, apresentando as empresas a serem pesquisadas e suas respectivas estruturas de treinamento. No capítulo 5 existe um comparativo entre os dois negócios e a denotação e análise de suas diferenças em relação aos programas de treinamento disponibilizados. Finalizando o trabalho tem-se as considerações finais, onde os objetivos foram resgatados e os resultados do trabalho são expostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo será norteado pelos conceitos aqui apresentados, de acordo com a pertinência do assunto para com o trabalho e a forma em que os estudos se apresentam, enquadrando-se no resultado esperado para a pesquisa. Buscaram-se diversos autores para uma formatação adequada de um comparativo entre realidade empresarial e teoria.

A fundamentação teórica do trabalho foi dividida em três tópicos. Essas considerações feitas em cada tópico se referem ao que, de fato, é de interesse à pesquisa, e que resultará em uma conclusão satisfatória para o problema de pesquisa. Primeiramente considera-se o tema de treinamento, em seguida abordam-se as idéias sobre o setor turístico para então analisar o ramo hoteleiro.

2.1 Treinamento

O treinamento é uma das ferramentas administrativas mais eficientes para a manutenção da competitividade de uma empresa (HANNUN; HANSEN, 1989). A prática de treinamento no âmbito empresarial deve ser embasada dentro de um contexto teórico, avaliando-se os ambientes internos e externos, os objetivos estratégicos, os recursos disponíveis, os processos empresariais, as atividades finais e os clientes, tanto internos e quanto externos, da organização (HANNUN; HANSEN, 1989).

Boog (1995) contribui dizendo que os treinamentos são processos sistemáticos objetivando uma melhoria na execução de tarefas e na capacitação de funcionários. A iniciativa de realizar um programa de treinamento deve ser devidamente diagnosticada e corretamente interpretada para que a execução do mesmo seja eficiente e corrobore com as estratégias da organização (BOOG, 1995).

Na ótica de Bohlander, Snell e Sherman (2005), treinamento pode ser resumido como um conjunto de meios para adequar uma pessoa ao seu cargo, tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras. Dessler (2003) diz que programas de treinamento devem ter como foco o cargo atual das pessoas, já que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Com uma visão mais global, Devana, Fombrun e Tichy (1984) dizem que os objetivos de um programa de treinamento devem estar intimamente atrelados à ótica estratégica da empresa. Eles acrescentam ainda a idéia de que as empresas devem buscar um relacionamento mais sólido com seus funcionários, estreitando a troca entre o provedor do trabalho e o provedor dos recursos, disponibilizando treinamentos para a formação profissional e pessoal, agregando valor tanto para a corporação quanto para o profissional. Com isso, os autores afirmam que existe uma situação positiva no relacionamento entre funcionários e organização, acrescentando que “bons gerentes não nascem assim, mas são formados dentro das empresas” (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984, pg.45).

Esses conceitos confluem com aquilo que Fischer (1998) diz em seus estudos, afirmando que a gestão do pessoal dentro das organizações não deve ser vista apenas como um instrumento de aumento de produtividade, e sim como uma oportunidade do aprimoramento profissional dos colaboradores, seguido de uma melhora na produtividade por consequência. Na mesma ótica, o autor afirma que a atuação do departamento de Recursos Humanos deve ser lógica, condizente com aquilo que a organização prega para si mesma, exaltando as qualidades e aprimorando ainda mais as potencialidades de seus componentes.

A noção de que existia uma necessidade muito grande de treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra dentro das corporações já é vista há muito tempo. Tanke (2002) discorre sobre o assunto quando afirma que as mudanças rápidas do ambiente, a crescente globalização dos processos e relacionamentos empresariais, e ainda as alterações nas relações de trabalho viriam seguidas de uma tempestade de inovações, tanto administrativamente quanto tecnologicamente falando. A autora denota que a saída para as empresas que estão a mercê deste cenário seria um investimento em treinamento para uma melhor adaptação geral ao furacão de mudanças que o ambiente contemporâneo iria lançar no mercado. Nesse ponto que entra a importância de políticas competentes de Administração dos Recursos Humanos.

O aumento da competitividade não foi deixado de lado pela autora. Tanke (2002) comenta que devido ao aumento populacional, aumento da facilidade de acesso às informações e aumento das trocas de experiências internacionais, as empresas devem preparar seus trabalhadores para enfrentar uma concorrência mais acirrada, afunilando ainda mais as oportunidades de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, as

empresas devem fornecer aos seus funcionários toda a base necessária para a sobrevivência do negócio e das pessoas no cenário vigente. O treinamento desempenha um papel muito importante nessa questão de tornar as empresas mais competitivas no mercado contemporâneo.

Sob a ótica de Springer e Springer (1990) é fundamental aos empresários disponibilizar informações básicas sobre a empresa aos seus funcionários logo após a admissão na empresa. Isso se deve ao fato da criação de laços mais estreitos no relacionamento entre provedor dos recursos e utilizador da força de trabalho. Assim sendo, existe uma alteração na motivação do funcionário (positiva ou negativa) e uma melhor identificação do funcionário com sua função, sua posição social de trabalho e sua importância para a corporação.

Sobre a realização do treinamento, Chiavenato (2003) diz que deve ser um processo educacional, aplicado sistematicamente de forma organizada, onde o pessoal aprende conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos específicos. Ele ainda adiciona que a administração deve encarar o treinamento como uma transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, aperfeiçoamento das atitudes diante os aspectos que envolvem a empresa, as tarefas relacionadas e o ambiente, além do desenvolvimento de habilidades.

Jesus (2007) diz que treinamentos são as ações voltadas ao aperfeiçoamento das habilidades e competências de pessoas, criando programas objetivando diretamente certas áreas. Esse treinamento, de acordo com o mesmo autor e em concordância com Dessler (2003), deve atender aos passos de levantar as necessidades, instaurar um projeto instrucional, validar o projeto, implementá-lo, avaliá-lo e acompanhar o andamento e os resultados.

Atualmente o que vem predominando no setor de treinamento são os modelos mais modernos, sistêmicos, onde a finalidade é suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou utilizando-se da abordagem de competências para o desempenho de tarefas necessárias, a fim de alcançar os objetivos da organização (DESSLER, 2003).

Ainda de acordo com Dessler (2003) percebe-se que os programas de treinamento estão sofrendo uma transição. Dessler (2003) diz que a gestão de treinamentos está passando de uma abordagem mais tradicional, quando há a realização de treinamento na ocasião do surgimento de necessidades, para uma abordagem mais

moderna, quando segue um modelo planejado, ou seja, fazendo parte da política e da cultura da organização.

A autora Tanke (2002) acrescenta dizendo que as empresas estão buscando cada vez mais essa abordagem moderna de treinamento e desenvolvimento discutida por Dessler (2003), já que essa procura ter uma visão de longo prazo. Essa nova tendência de treinamento envolve uma participação mais ativa dos colaboradores, proporcionando mais criatividade e inovação para as empresas, estando essas menos sujeitas as instabilidades do mercado (TANKE, 2002). Tanke (2002) acredita que cada vez mais as organizações estão desenvolvendo seus programas de treinamento dentro do escopo de seus objetivos estratégicos, onde as atividades propostas aos funcionários são intrinsecamente ligadas aos delineamentos do planejamento realizado previamente.

No que se refere ao assunto trazido por Tanke (2002), com relação à gestão dos objetivos estratégicos da organização e a ação de treinamento de seus colaboradores, a atividade deve ser delineada a fim de explicitar metas claras ao propósito do que será executado. Os objetivos devem ser direcionados para a melhoria devida de certo aspecto ou de competências fundamentais para o desempenho dos indivíduos no trabalho, com o intuito de atingir fins estratégicos e gerar o retorno esperado ou acima do desejado.

Os objetivos estratégicos da organização com relação aos seus programas de treinamento podem estar atrelados a certos fatores, como propõe Dessler (2003). Dessa forma, o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização e das práticas de treinamento pode vir para: desenvolver competências específicas no intuito de estimular a produção criativa; adequar o indivíduo a sua atividade presente; ou melhorar o desempenho do sujeito dentro de sua função (DESSLER, 2003).

No mesmo sentido, Boog (1995) afirma que as atividades de treinamento devem ser devidamente planejadas com base num diagnóstico prévio, levando em consideração índices ou níveis de desempenho anteriormente definidos pela organização. O mesmo autor afirma que o diagnóstico deve ser elaborado com o intuito de identificar variações entre o que está sendo executado e os objetivos estratégicos da empresa. Assim sendo, cabe agora definir aspectos que contemplem o levantamento das necessidades de treinamento a fim de melhor caracterizar essa particularidade dos programas de treinamento.

2.1.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Focando-se mais nos processos em si, Dessler (2003) coloca que o treinamento nada mais é do que o “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho pleno de seu trabalho” (DESSLER, 2003, pg. 140). Nesse sentido, o autor propõe que o processo de treinamento siga alguns passos centrais.

O primeiro passo na idéia de Dessler (2003) seria o diagnóstico das necessidades de treinamento, também chamado de levantamento das necessidades de treinamento, onde se realiza uma identificação das necessidades específicas para a completa realização das tarefas referentes ao cargo ocupado, além de uma análise do público-alvo para que o programa seja adequado ao nível de instrução e educação, por fim especificando os objetivos do treinamento com base no que foi realizado previamente.

Caso haja um objetivo final a realizar um programa de treinamento específico, Dessler (2003) afirma que os esforços devem estar concentrados na identificação do público-alvo, suas características socioeconômicas e aspectos de trabalho, para que haja uma adaptação do conteúdo aos clientes internos da organização. Dessler (2003) ainda diz que tão importante quanto o que foi explicitado é o levantamento de informações e dados sobre a empresa que sejam fatores motivadores ao trabalho e incentivem a aproximação do funcionário com a organização.

Concordando com a idéia de Dessler (2003), Gil (1994) fala que o diagnóstico das necessidades de treinamento pode ser definido como “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização” (GIL, 1994, p.64). Boog (1995) acrescenta dizendo que é fundamental que os objetivos da empresa estejam sendo alcançados dentro de seus processos e sua atividade final, e que, caso contrário, a empresa deve planejar uma ação de levantamento de necessidades de treinamento e, conseqüentemente, a aplicação de um programa de treinamento. Boog (1995) também diz que as necessidades de treinamento são evidenciadas a partir do momento que se aúfere as discrepâncias entre as exigências de um cargo específico e o desempenho de seu ocupante.

Para Gil (1994), o diagnóstico da necessidade de treinamento começa com a análise organizacional, que consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia

da organização, com a finalidade de determinar as formas de treinamento que poderão colaborar para a sua elevação. As informações poderão ser coletadas a partir da identificação da estrutura organizacional, levantamento de informações institucionais, planejamento, objetivos estratégicos, clima organizacional, entre outros.

Gil (1994) ainda diz que a segunda etapa desse processo deve ser uma análise socioeconômica do público-alvo, que significa identificar a educação básica que os funcionários possuem, a composição dos conhecimentos sobre a organização que os mesmos têm, além dos requisitos pessoais necessários para o desempenho eficaz de suas obrigações. Os dados poderão ser obtidos através de questionário, entrevista, observação ou discussão em grupo. Por fim deve ser realizada uma análise do setor de recursos humanos, sendo uma verificação da infra-estrutura, suas atividades e funções, devido à eventual necessidade de uma mudança de comportamento dessa área funcional da empresa.

Já na idéia dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) o início deve ser feito com uma análise logo após a seleção do pessoal, verificando se os recém contratados terão conhecimentos específicos sobre sua função e sobre a organização para atingir os objetivos delineados pelo planejamento estratégico. Os mesmos autores propõem uma seqüência de análises iniciais que difere do que foi proposto por Gil (1994), tendo: a análise da empresa, seu ambiente, suas estratégias e recursos, fazendo-se saber onde enfatizar o treinamento; análise da tarefa e atividades intrínsecas, a fim de determinar quais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a mesma; e por fim a análise da pessoa, seu desempenho, conhecimentos e habilidades, para determinar quem precisa de treinamento.

Continuando na fase de diagnóstico das necessidades de treinamento, Marras (2000) indica que as melhores formas de realizar uma pesquisa interna para auferir os dados necessários se dão em forma de aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes e exames, observações *in loco* dos trabalhos realizados, aplicação de testes ou exames, folha de avaliação de desempenho ou até mesmo pela solicitação direta do trabalhador ou supervisor. Marras (2000) afirma que a escolha de algum desses métodos deve se dar de acordo com as características de cada organização, do perfil de seus funcionários, da cultura da empresa e seus objetivos com relação ao trabalho da área de recursos humanos.

A empresa, portanto, pode identificar as necessidades da realização de treinamento baseada em alguns fatores identificados durante os processos, nos resultados, ou até mesmo antes de haver uma necessidade aparente, antecipando eventuais mudanças organizacionais. Essas mudanças podem vir desde mudanças estruturais e físicas até na mudança e rotatividade de funcionários. No caso de percepções através de análise de desempenho e resultados, as deficiências podem ser verificadas através de baixa qualidade ou produtividade na linha de produção até com *feedbacks* negativos com relação ao atendimento de clientes e falhar em execução de atividades.

O diagnóstico deve compreender toda a essência do planejamento estratégico da empresa com relação à essa atividade, alinhando os objetivos vislumbrados com as ações diárias de todos os colaboradores das organizações (MARRAS, 2000). Assim sendo, confluindo as idéias de Marras (2000), Dessler (2003) e Boog (1995), tem-se que o diagnóstico das necessidades de treinamento deve estar de acordo com aspectos levantados pela organização, como problemas identificados ou resultados de avaliação de desempenho, ou de acordo com os objetivos traçados e as metas estabelecidas, sendo atendidas ou não. Onde todos os autores citados estão de acordo é que o diagnóstico realizado deve ser o documento norteador dos esforços na ação de treinamento, sendo esse o principal objeto do planejamento das atividades de treinamento.

2.1.2 Planejamento das atividades de treinamento

A etapa seguinte ao levantamento das necessidades de treinamento, na visão de Dessler (2003), deve ser a realização de um projeto inicial, onde os objetivos, métodos e mídias instrucionais devem ser definidos, bem como a descrição dos treinamentos a serem realizados e seqüência do conteúdo a ser ministrado. Nessa etapa é interessante realizar um trabalho escrito de forma clara e sincronizado com os objetivos do treinamento. Convergingo com essa idéia estão Bohlander, Snell e Sherman (2005) que referenciam essa parte como a elaboração do programa de treinamento. Os autores acrescentam que nessa etapa também deve se dar importância para a seleção dos instrutores, que necessitam preocupação especial para a motivação do pessoal recebendo treinamento.

Na análise dos autores Marras (2000), Dessler (2003) e Bohlander, Snell e Sherman (2005) tem-se que o diagnóstico das necessidades de treinamento provê ao planejamento de tal atividade informações com relação ao que é imprescindível abordar dentro dessa ação organizacional. Nesse sentido, torna-se indispensável avaliar quem será treinado e quem treinará os colaboradores, como será dado o treinamento, onde será realizado e quando será feito esse processo. Nesse sentido, parte-se para a *programação efetiva do treinamento como é exposto por Marras (2000)*, quando delimita as atividades de planejamento abordadas até o momento.

Para Marras (2000) a etapa que se refere ao planejamento e programação do treinamento deve conter uma descrição do que se vai fazer, os objetivos e expectativas quanto aos resultados. Também deve englobar uma análise exploratória dos assuntos abordados nos treinamentos, um plano de táticas de ensino e uma documentação escrita daquilo que se espera fazer. Marras (2000) também propõe que seja realizado um teste para o julgamento do treinamento com pessoas que já tenham participado de outros treinamentos, para verificar possíveis falhas. Após isso, é realizada a produção prática e instalação do curso em si, para a aplicação do treinamento que vem na seqüência.

Segundo a idéia de Gil (1994), o planejamento visa proporcionar a máxima eficácia ao desenvolvimento das ações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos. Gil (1994) relaciona diversos fatores a serem considerados quando se planeja um treinamento:

- a) quanto à clientela, podendo ser direcionado a todos os segmentos ocupacionais da empresa ou voltado para a hierarquia mais elevada;
- b) quanto à finalidade, voltando-se ao conteúdo (aquisição de conhecimentos) ou para o processo (mudança de atitudes);
- c) quanto ao momento, sendo oferecido antes (integração) ou depois do ingresso no trabalho;
- d) quanto ao local, podendo ocorrer em serviço ou fora do local de trabalho.

Ainda com relação ao planejamento das atividades de treinamento, o autor Marras (2000) reforça a idéia de que essa atividade deve ser orientada com finalidades e métodos corretamente delineados. Nesse sentido, o planejamento pode ser focado na abordagem de um conceito, na melhoria em alguma atividade realizada por funcionários dentro da empresa, em despertar atitudes mais concisas com os objetivos

organizacionais ou em melhorar certos aspectos de habilidade ou competência de alguns funcionários, sendo esses o foco de todo o processo de planejamento.

No conjunto de descrições oferecidas e na discussão dos autores analisados, o planejamento do processo de treinamento é de extrema importância para o correto alinhamento dos objetivos da organização e dos intuitos da implementação desse processo. Tendo argumentado para tanto, é pertinente avaliar os tipos de treinamentos disponíveis e suas respectivas técnicas de aplicação, para enfim continuar a seqüência proposta por Dessler (2003), seqüência essa na qual baseia-se a pesquisa e sua conseqüente análise prática.

A seguir são apresentados, ainda dentro do planejamento das atividades de treinamento, os diferentes tipos observados dentro dessa atividade, técnicas para aplicação e a validação do projeto elaborado para o treinamento dos funcionários, conforme sugerido por Dessler (2003). Essas idéias estão dispostas a fim de elucidar melhor o proposto dentro do planejamento dos programas sugeridos e em seqüência analisados na prática pelo presente estudo.

2.1.2.1 Tipos de treinamento

Definidas as etapas antecessoras à execução de um projeto de treinamento, faz-se pertinente discutir os tipos de treinamento utilizados para o desenvolvimento do mesmo. Com relação ao tema, Springer e Springer (1990) sugerem uma tipologia mais ampla. Os autores identificaram três tipos de treinamentos:

- a) treinamentos teóricos, que servem para aumentar o conhecimento sobre alguma função a ser desenvolvida e são geralmente utilizados para o aumento das capacidades gerenciais;
- b) treinamentos práticos, tendo uma abordagem mais funcional, sendo geralmente aplicado aos trabalhadores com funções mais dinâmicas, onde existe a necessidade de conhecimentos mais materiais;
- c) treinamentos contingenciais, onde se agrega valor às funções com conhecimentos, habilidades ou atitudes num sentido mais motivacional ou até mesmo com conhecimentos não tão diretos e inerentes as funções.

Ainda sobre a classificação dos tipos de treinamento, Marras (2000) afirma que podem ser separados em internos e externos. Os treinamentos internos podem ser divididos em introdutórios e em trabalho. Os introdutórios são mais focados nos recém-contratados, intimamente ligados ao processo de seleção e com conteúdos mais amplos, direcionados ao conhecimento sobre a organização. Os treinamentos em trabalho são mais pontuais, com objetivo de aumentar capacidades, melhorar habilidades, ampliar competências e desenvolver atitudes.

Quanto aos processos externos, Marras (2000) afirma que podem acontecer com membros selecionados de uma empresa (fechado) ou com a livre iniciativa de participação de funcionários de uma ou diversas organizações (aberto). Essa classificação releva mais o local onde se dá o treinamento e seus constituintes, não abrangendo o tipo dos temas como exposto por Springer e Springer (1990).

2.1.2.2 Técnicas para treinamento

Bohlander, Snell e Sherman (2005) separam as técnicas para a realização de um treinamento de acordo com a função exercida dentro da organização. Para os cargos não gerenciais, os autores sugerem que sejam feitos no local de trabalho, para ocorrer uma troca de experiências entre os profissionais que já exercem a função e aqueles que estão sendo inseridos na mesma. Também é importante para aqueles que já estão na função e tem a necessidade de melhorar seu desempenho.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) sugerem também treinamentos profissionalizantes, mais práticos e realizados na área de atuação dos empregados, sendo considerados como uma prática no local de trabalho. Nessa ótica, Dessler (2003) fala que esses processos feitos no trabalho são mais eficazes através de *coaching* direto, onde o funcionário é treinado por um colega que já faz a função há algum tempo, ou um superior, e pode, assim, passar suas experiências e técnicas para o treinado.

Ainda dentro da idéia de Bohlander, Snell e Sherman (2005), existem as técnicas de treinamento cooperativo, governamental e estágio profissional. Treinamento cooperativo se dá através da junção do local de trabalho com a sala de aula, tendo partes teóricas, e também servindo para o aperfeiçoamento de funções. Os programas de estágio provêm quem está realizando de uma experiência mais prática do mundo profissional, auxiliando na adaptação ao mesmo quando lhe for necessário. Os

treinamentos governamentais se referem aqueles oferecidos gratuitamente por instituições sem fins lucrativos, governamentais ou não, sendo uma ótima opção para orçamentos mais restritos.

Examinando a teoria de Bohlander, Snell e Sherman (2005), é sugerido o treinamento com instrução em sala de aula, no qual é realizado com base teórica, geralmente necessitando de material de apoio e material expositivo para que a motivação do pessoal se mantenha. Para Dessler (2003) essa técnica tem uma aplicação mais para o futuro, aumentando a capacidade dos treinados em assumir responsabilidades e ter mais tarefas associadas ao cargo. Essa teoria é complementada ainda com uma abordagem que deve ser feita sempre diretamente envolvida com o objetivo final do programa em si, e não somente pelo desenvolvimento daquilo que foi planejado.

A instrução programada é outro tipo abordado por Bohlander, Snell e Sherman (2005), um método que permite a quem recebe o treinamento em manter seu próprio ritmo, podendo ser realizado pela *internet* ou programas remotos utilizando *softwares* de computador ou até mesmo livros impressos. Essa instrução programada necessita de um acompanhamento de perto para que os objetivos do treinamento não sejam esquecidos e para que o entusiasmo do colaborador se mantenha, lembrando que esse treinamento pode ser feito tanto durante o expediente quanto em horários livres ou até mesmo em horários designados pela empresa. Dessler (2003) diz que o tele-treinamento é uma das alternativas mais ligadas com a situação do ambiente empresarial atual, onde se utilizam técnicas de Ensino à Distância ou de desenvolvimento profissional através da rede mundial de computadores.

O método da simulação, também abordado por Bohlander, Snell e Sherman (2005), é muito utilizado devido a precisão com que é aplicado. Colocando os treinados numa situação real de mercado, dentro de um ambiente simulado, as pessoas têm uma experiência daquilo que será cobrado dentro dessas situações no ambiente real, podendo prever seus movimentos e atitudes em relação ao que for colocado.

Esse tipo de treinamento com o uso de simulação envolve muita tecnologia, e os custos se acentuam na medida em que existir a necessidade de simulação de uma situação mais realista. Na ótica de Tanke (2002) a simulação é uma técnica eficiente devido as suas características realistas em que o desenvolvimento se dá, porém contém

custos muitas vezes altos e limita muito o orçamento do programa de treinamento nesse sentido.

Confluindo com as demais idéias apresentadas nas técnicas de treinamento, Gil (1994) diz que para o aprendizado dos treinados tenha eficácia é preciso que os instrutores utilizem alguns princípios de psicologia de aprendizagem, como respeito às diferenças individuais, motivação, atenção e *feedback*, bem como certas técnicas tradicionais de ensino. Com relação às técnicas de treinamento, Gil (1994) fala que as mais utilizadas são as seguintes:

- a) exposição, que consiste no discurso verbal dos instrutores a fim de transmitir conhecimentos aos colaboradores;
- b) discussão em grupo, mais recomendada para favorecer a reflexão acerca dos conhecimentos obtidos mediante leitura ou exposição e para possibilitar a visão de um assunto sob diversos ângulos;
- c) demonstração, que é a estratégia mais adequada para o ensino de habilidades manuais ou processos rotineiros;
- d) estudo de caso, consistindo na apresentação de fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas e sua análise pelos colaboradores;
- e) dramatização, que é a representação de situações reais de forma simulada, onde os funcionários são solicitados a representar situações-problemas identificadas nas organizações;
- f) jogos, que são atividades espontâneas realizadas por mais de uma pessoa, regidas por critérios de perda ou ganho. Através deste tipo de treinamento os funcionários exercitam e desenvolvem habilidades e atitudes como sociabilidade, autodisciplina, raciocínio lógico, tomada de decisão, etc.

Boog (1995) preconiza que os métodos devem ser diferentes dependendo de alguns fatores internos e externos à organização, respeitando sempre o ambiente, a cultura local e o público-alvo. O mesmo autor fala da importância da utilização de experiências no local de trabalho, com a utilização de um mentor, através de um supervisor responsável por dar instrução direta e constante ao funcionário em treinamento.

De acordo com a teoria de Boog (1995) é sugerido, também, a realização de seminários e conferências instrucionais, usando didáticas convencionais, além da

realização de estudos de caso aprofundados no setor onde existe a necessidade de treinamento, porém usando a experiência vista em outras empresas. Existe uma abordagem na teoria de Dessler (2003) sobre a realização de jogos empresariais, onde podemos observar uma simulação de uma situação empresarial com fins de estudo, havendo uma troca de experiências entre os treinados, assim como é observada simulação de exigências na técnica de representação de papéis, que faz com que o treinado se coloque como um profissional onde será cobrado aquilo que é tido como necessidade do cargo, só que num programa de treinamento.

Com relação aos métodos audiovisuais para ministrar treinamentos, Bohlander, Snell e Sherman (2005) dizem que são importantes no sentido que mantém o interesse dos treinados no programa, e mantém o programa ilustrado, objetivado e focado no que realmente importa dentro do programa. É interessante perceber que o uso da tecnologia é bastante evidente, e que quanto mais tecnologias disponíveis melhor a utilização dos métodos audiovisuais.

Dessler (2003) discursa também sobre os métodos audiovisuais quando fala sobre os treinamentos computadorizados, utilizando ferramentas tecnológicas e meios expositores com grande definição e gama de conteúdo. São interessantes na medida em que seus custos são bastante atraentes, uma vez que o investimento inicial é alto, porém o equipamento tem diversos usos, e tudo que é necessário para a criação do programa de treinamento é o conhecimento sobre as mídias.

É citado por Dessler (2003) também o treinamento via CD-ROM e *internet*, sendo esses compostos da mesma base estrutural que os treinamentos computadorizados, porém com um foco mais amplo, tendo seus custos reduzidos à criação do treinamento para adequação as mídias utilizadas e a necessidade de se dispor do necessário para os treinados, sendo essas necessidades compostas de maquinário com suporte às mídias ou ligados na rede mundial de computadores.

Utilizando-se dos métodos audiovisuais mais contemporâneos, o treinamento assistido por computador se torna uma ferramenta eficaz na mesma maneira em que é bem aplicado efeito através de técnicas bem estudadas e estruturadas. Bohlander, Snell e Sherman (2005) dizem que nesse treinamento o computador, ferramenta central, disponibiliza ao ministrante um modo de apresentar vídeos, exercícios, material escrito, entre outros, dentro da mesma mídia. Por todas essas características se torna um meio com bons resultados para um treinamento.

2.1.2.3 Validação do projeto de treinamento

Na seqüência do processo de treinamento para Dessler (2003) ocorreria a validação do projeto, apresentando o mesmo diante de uma amostra do público-alvo, verificando a reação e a abertura do pessoal representativo a um programa de treinamento, ainda procurando falhas no projeto inicial. Springer e Springer (1990) fazem uma colocação a respeito dessa etapa, acrescentando que deve ser realizada com extrema cautela, para que o resultado da análise da reação dessa parcela da população não seja tomado por uma resistência ao projeto já de início.

Springer e Springer (1990) ainda afirmam que a realização da validação com uma pequena parcela do público-alvo por mais de três vezes, com quantas amostras diferentes sejam necessárias, dependendo do tamanho total da população do público-alvo, é recomendada para que sejam observados diferentes pontos de vista sobre o treinamento e para a aniquilação de uma tendência.

Na visão dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) e também na visão de Gil (1994) essa etapa não é apresentada, sendo substituída por uma avaliação do programa de treinamento dentro do próprio planejamento, simulando a aplicação do programa com pessoas que já tiveram a oportunidade de passar por outros programas desse tipo. Os autores supracitados discursam sobre outras formas de realizar essa etapa, sem que seja considerada uma fase para a aplicação do programa de treinamento.

Os autores Boog (1995) e Tanke (2002) não discorrem muito a respeito da execução de uma validação do programa de treinamento estruturada. Ambos os autores dizem que é necessária uma correta adaptação dos programas de treinamento ao perfil sócio-econômico e a cultura dos funcionários à receber treinamento, porém não formalizam uma construção processual de validação frente a uma amostra da população para identificar possíveis falhas, como discutem os autores Dessler (2003), Gil (1994), Springer e Springer (1990), e Bohlander, Snell e Sherman (2005).

2.1.3 Execução do treinamento

A implantação prática do projeto segue a etapa de validação, sob a visão de Dessler (2003). Nessa fase é importante ressaltar que o projeto deve ser implantado de forma coerente, respeitando os prelúdios já desenvolvidos e seguindo a risca o

planejamento desenhado nas outras etapas, acompanhando sempre os conselhos e sugestões daqueles que participarão do treinamento diretamente. Para Marras (2000) a execução do treinamento deve ser norteadada por duas preocupações: a qualidade da aplicação prática, que envolve a didática utilizada, o preparo técnico dos ministrantes do treinamento, a lógica seqüencial que preconiza e a qualidade dos recursos; além da eficiência dos resultados e o foco nos objetivos.

Marras (2000) traz a tona que a preparação para a execução deve estar atenta a certos aspectos a fim de garantir a eficácia do programa, para que o mesmo não sofra com vieses ou com uma má execução. Acrescentando a idéia de Marras (2000), os autores Gil (1994) e Dessler (2003) falam que a execução do treinamento deve ser norteadada pelo plano de treinamento, e ambos citam que esse processo requer atenção à uma série de providências, como apresentado no quadro 1 (pg. 32).

Na ótica de Bohlander, Snell e Sherman (2005) a implementação do programa de treinamento deve respeitar principalmente o nível hierárquico ao qual se quer desenvolver. Nos níveis gerenciais e estratégicos é de extrema importância que as capacidades sejam ampliadas com o treinamento, executando-se até por níveis de complexidade maiores e mais teóricos do que aqueles ministrados para os níveis táticos e operacionais, que devem ser mais voltados à prática.

Boog (1995) diz que a execução de um programa de treinamento deve respeitar suas limitações de público, tecnologias expositivas, disponibilidade de tempo e apreciação do público-alvo. Para Tanke (2002) o treinamento deve ser condizente com a realidade da empresa, sendo aplicado de forma sistêmica, metódica e focado nas metas traçadas. Tanke (2002) diz que um programa de treinamento sem metas claras e um objetivo alinhado não tem razão de existir, portanto as empresas devem observar esse critério antes de executar a prática de treinamento.

Quadro 1 – Fatores pertinentes à execução de treinamento e suas características

Aspectos da execução do treinamento e suas respectivas características
<u>Qualificação dos treinadores, professores ou palestrantes:</u> os instrutores escolhidos devem possuir características como facilidade no relacionamento com os colaboradores, fluência na comunicação e experiência com o conteúdo a ser proferido. A sua relação com a empresa deve ser estreita e sua formação deve ser complacente com a exigência para o treinamento.
<u>Seleção dos participantes:</u> os participantes devem se enquadrar dentro do perfil traçado para o tipo de treinamento a ser disponibilizado. Além disso, devem estar aptos a receber esse treinamento, qualificados o suficiente para compreender o conteúdo, e também devem ser organizados de acordo com suas funções, aptidões ou interesses pessoais.
<u>Material de apoio:</u> o material deve ser claro, objetivo e dinâmico, abordando todos os assuntos que serão proferidos aos treinandos e também estimulando a participação dos mesmos nas atividades.
<u>Equipamentos:</u> os equipamentos devem estar de acordo com a necessidade do treinamento e devem estar prontos para a realização de uma apresentação ou o que for necessário para o processo. Dependendo do tipo de exposição e atividades a serem realizadas, os equipamentos devem estar disponíveis aos instrutores e treinandos, conforme necessário.
<u>Instalações:</u> as instalações devem acompanhar a idéia planejada para o treinamento e devem suportar confortavelmente todos os participantes do processo.
<u>Apoio administrativo:</u> o apoio administrativo deve ser incondicional no sentido de dar suporte às necessidades dos treinandos, além de integrar a ação do processo sempre que possível para aumentar o grau de relacionamento entre os colaboradores.
<u>Cooperação dos dirigentes:</u> a cooperação dos dirigentes da empresa é fundamental para que os integrantes do processo estejam envolvidos intimamente com a organização, e esses devem estar atentos aos processos providos junto aos seus colaboradores.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Gil (1994), Marras (2000) e Dessler (2003).

Dessa forma, a execução de treinamento está intrinsecamente ligada aos resultados esperados, tornando pertinente a realização de uma avaliação a fim de observar na prática as influências dos processos disponibilizados aos funcionários. Com

isso, procura-se garantir que o processo foi realmente eficaz, atingindo os objetivos traçados no seu planejamento e confirmando que existe um alinhamento entre o que se espera do indivíduo e o que o mesmo produz de resultado.

2.1.4 Avaliação do treinamento

Finalizando os processos de um programa de treinamento, Dessler (2003) coloca que deve ser feita uma avaliação do programa de treinamento, através de um acompanhamento dos resultados após a aplicação do mesmo. Devem ser levados em consideração quesitos como a reação dos treinados, documentada na hora do treinamento; o aprendizado adquirido verificado através de testes, exames ou acompanhamento de aumento de eficiência ou eficácia; mudanças no comportamento notadas através da observação de supervisores durante o período seguinte ao treinamento; e por último uma avaliação da mudança nos resultados do trabalho em si daqueles que participaram efetivamente do treinamento.

Nesse mesmo tópico, Chiavenato (2003) discursa a respeito da necessidade de que a avaliação final de um programa de treinamento seja feita com um acompanhamento de perto daqueles que participaram do mesmo. Chiavenato (2003) ainda fala que uma verificação nas mudanças de comportamento, atuação e relações no ambiente de trabalho é a chave para a avaliação do sucesso de um programa de treinamento.

Hamblin (apud Gil, 1994, p.78) define avaliação como qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações. Assim, a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos. Confluindo as idéias de Boog (1995), Tanke (2002) e Gil (1994), temos a avaliação dos programas de treinamento em quatro níveis principais, conforme mostra o quadro 2 (pg. 34).

Ao fim de um ciclo de treinamento, a avaliação do mesmo será o termômetro no qual a empresa saberá, enfim, quais os resultados alcançados comparando com os resultados esperados delineados no início do processo de planejamento. É importante, também, que a empresa não deixe de praticar essas atividades, a fim de proporcionar crescimento profissional e pessoal aos seus funcionários e ampliar as capacidades de assumir novas responsabilidades de seus colaboradores. Os programas de treinamento

devem contar com o envolvimento de toda a organização, tendo no comprometimento de seu pessoal a força de ação do treinamento em si.

Quadro 2 – Níveis de avaliação de treinamento e suas características

Nível de avaliação de treinamento	Características
Avaliação de reações	É ponderada através da percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, material de estudo, entre outros, levando em consideração a opinião dos indivíduos envolvidos, coletada através de questionário, entrevista ou opiniões expostas livremente pelos treinandos.
Avaliação de aprendizagem	Tem por objetivo avaliar se o participante realmente aprendeu o que foi proposto, fazendo-se saber a importância dada ao conteúdo capturado pelos indivíduos e também procurando-se verificar a capacidade de aprendizagem dos mesmos. Podem ser utilizados testes objetivos ou questões abertas para essa avaliação.
Avaliação pelo comportamento no cargo	Utiliza-se de técnicas específicas para tanto, como amostragem de atividades, diário do observador, auto-diário e entrevistas e questionários. Essa avaliação é conduzida a fim de perceber como o treinamento influenciou nas atividades diárias e nos processos rotineiros dos participantes.
Avaliação do resultado	Tem por objetivo verificar se o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização como um todo. Essa avaliação é realizada através do levantamento de indicadores, tais como produtividade por funcionário ou níveis motivacionais, e assim mostra à organização o impacto real sobre os resultados advindos da execução de programas de treinamento.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Gil (1994), Boog (1995) e Tanke (2002).

A natureza dos programas de treinamento é fruto da estratégia e do trabalho de uma empresa no sentido de melhor qualificar sua força de trabalho e melhor atender as necessidades de seus clientes. Dentro de negócios específicos que trabalham com o contato direto com o cliente, principalmente dependendo do nível do serviço para atender satisfatoriamente seu consumidor, é importante que seja dada a devida atenção aos aspectos intrínsecos ao serviço.

Nessa pesquisa procura-se entender um pouco mais sobre o tema de treinamento dentro da indústria turística, no âmbito hoteleiro, como exposto no problema de pesquisa e no objetivo geral. Resgatando o que foi colocado dentro do conteúdo, apresentado no presente trabalho, cabe, nesse momento, fundamentar então teorias de autores com relação ao turismo e, enfim, os aspectos da hotelaria.

2.2 Turismo

A atividade turística faz parte dos padrões de consumo da maioria da população em condições de exercê-la. Essa prática já existe há muito tempo, porém nas últimas décadas tomou proporções jamais observadas. O aumento e popularização dos canais e meios de transporte, a melhoria da infra-estrutura básica observada em diversos países, *entre outros fatores, fizeram com que o turismo obtivesse resultados econômicos e financeiros de grande impacto para diversas localidades do mundo, tornando-se até atividade econômica principal em certos países (TRIGO, 1998).*

O que conhecemos por turismo hoje em dia começou a se desenvolver de fato em meados do século 19, porém foi depois da Segunda Guerra Mundial que ele se tornou numa atividade significativa (TRIGO, 1999). O desenvolvimento do turismo acompanhou o desenvolvimento do capitalismo até se tornar uma indústria, principalmente nos países Ocidentais (TRIGO, 1999). O aprimoramento das tecnologias de transporte, da infra-estrutura portuária e das telecomunicações foi fundamental para o engrandecimento do turismo para como o conhecemos hoje em dia (TRIGO, 1999).

Avaliando as idéias levantadas pelos autores Trigo (1998, 1999), Wahab (2002), Guerrier (2000) e Beni (1998) pode-se tomar o turismo como sendo uma indústria econômica e social que envolve o deslocamento de pessoas, os meios e canais de transporte utilizados e os serviços aproveitados nos lugares diferentes de seus domicílios. As razões pelo uso do turismo e seus negócios envolvidos são as mais

diversas, como apresentado na seqüência, porém o que faz a atividade ser classificada como tal é a sua peculiaridade em relação ao atendimento das necessidades de clientes que estão fora de seu ambiente domiciliar (BENI, 1998).

O turismo pode ser segmentado em diferentes classificações. Levando em conta as características dos clientes, pode-se existir uma diferenciação de atividades por faixa etária, situação matrimonial, aptidão física e desportiva, condições financeiras, e preferências pessoais (WAHAB, 2002). Num olhar mais amplo, pode-se diferenciar o turismo por: viagens de férias, feriados e recreação; visitação familiar; turismo de educação e treinamento; para tratamento médico; turismo religioso; turismo de compras; turismo de trânsito e movimentação; e turismo de negócios (UNWTO, 2008).

De acordo com o autor Trigo (1999) o turismo acontece por todo lugar, e dessa forma deve ser encarado como uma atividade global. Os países em diferentes posições econômicas abordam de maneira diferente o turismo. A UNWTO (2008) coloca que os países em posições econômicas mais privilegiadas possuem uma infra-estrutura preparada e firmemente estabelecida para a recepção, movimentação, hospedagem, lazer e sustento do turista em seu território, enquanto os países mais periféricos ainda tem suas estruturas turísticas em desenvolvimento.

A UNWTO (2008) propõe em seu relatório anual sobre o turismo, entre outros assuntos, ações para o incremento do turismo nos países que a entidade considera possuidores de uma estrutura turística em desenvolvimento (UNWTO, 2008). Uma das ações propostas para o pleno desenvolvimento do turismo local é a qualificação dos agentes prestadores de serviços e a compreensão das necessidades dos visitantes (UNWTO, 2008).

A UNWTO (2008) apresenta que existe uma tendência internacional para a padronização de serviços em turismo, principalmente nos países que ainda não atingiram um patamar estabelecido dentro do turismo local. O mesmo órgão coloca que é de extrema importância para o crescimento do setor de turismo local que os estabelecimentos hoteleiros, gastronômicos e de lazer ofereçam serviços da mesma qualidade e padrão exigidos internacionalmente (UNWTO, 2008).

Avaliando o que foi colocado até o momento é perceptível que ações para qualificação dos funcionários em qualquer empresa prestadora de serviços, particularizando para o caso do turismo, devem estar focadas na compreensão das necessidades dos clientes e na qualidade dos serviços prestados aos mesmos. Alinhando

as idéias colocadas com o tema de turismo, faz-se necessário apresentar uma contextualização do turismo na atualidade, convergindo as idéias colocadas com dados referentes ao turismo nos últimos tempos. Dessa forma, pode-se assim avaliar como essa indústria vem mudando com o passar do tempo e como ela se apresenta hoje em dia.

Conforme a idéia de Beni (1998), para abranger mais os conhecimentos sobre o turismo na contemporaneidade, é preciso observar os dados mais recentes sobre tal, por ser uma indústria que muda muito de acordo com tendências, acontecimentos, moda e exposição na mídia. O turismo mundial pode ser analisado sob a ótica do setor das Nações Unidas para o turismo mundial (UNWTO, 2008), setor esse especializado em dados estatísticos e informações gerais sobre o turismo em todos os aspectos mundiais.

Para a UNWTO (2008), exposto em seu relatório anual, existe um aumento no fluxo de turistas internacionais em todos os continentes. Nos países com estrutura turística considerada em desenvolvimento, onde se encontra o Brasil e todos os países da América do Sul, o aumento da procura pelo turismo foi de 6%, em média, na última década, o dobro do foi constatado na média de países com uma estrutura turística considerada desenvolvida (UNWTO, 2008). De todos os números apresentados pela UNWTO (2008), a economia que mais lucrou com turismo na última década foi a dos Estados Unidos (UNWTO, 2008).

Nos Estados Unidos o turismo se expandiu muito após a Segunda Guerra Mundial, quando a Europa não seria por muito tempo um destino turístico atraente, devido às conseqüências das batalhas ali travadas (TRIGO, 1998). Assim sendo, é notável a estabilização percebida na infra-estrutura turística desse país norte-americano. Com o auxílio da popularização das produções cinematográficas do país, da infra-estrutura propícia para tanto, da massificação de mídias e do envolvimento norte-americano na economia e na política internacional, os Estados Unidos se tornaram a maior potência turística do mundo (TRIGO, 1999) e, de acordo com a UNWTO (2008), o local que mais lucra com o turismo também.

Apesar de ter sua atividade turística abalada com os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, os dados revelados pela Secretaria da Indústria de Viagens e Turismo dos Estados Unidos (ITA, 2008) são otimistas, dizendo que os Estados Unidos sozinhos estão recebendo cerca de 10% do total de turistas que viajam pelo mundo, que somam mais de 30 milhões de pessoas por ano adentrando as fronteiras dos E.U.A. para o

turismo. Isso se reflete na posição em que os Estados Unidos ocupam quando avaliado pela UNWTO (2008), onde são considerados como um dos dez países melhores preparados para a recepção de turistas e o principal país em receita com a atividade.

Em relação ao turismo brasileiro, de acordo com a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR, 2008), ligada ao Ministério do Turismo, desde 1970 o país vem recebendo cada vez mais turistas estrangeiros, tendo crescimento expressivo no número de visitantes a cada década. Nos últimos dez anos o Brasil observou um aumento muito grande no fluxo de entrada de turistas estrangeiros, chegando a ultrapassar a marca de cinco milhões de pessoas adentrando suas fronteiras (EMBRATUR, 2008). Até o ano de 1998, o maior número registrado não chega a dois milhões e novecentos mil visitantes estrangeiros (EMBRATUR, 2008).

Dentro de uma visão mais analítica, então, pode-se dizer que o turismo engloba uma combinação entre as atividades de hospedagem, gastronomia, transporte, infraestrutura pública, meio-ambiente, comércio e lazer (CASTELLI, 2003). As empresas privadas são tão responsáveis pelos resultados do turismo numa localidade quanto o governo e as empresas públicas, que devem estar mobilizadas e preparadas para a manutenção do bem-estar dos visitantes (TRIGO, 1998).

Um dos ramos mais afetados com o aquecimento do turismo certamente são os negócios hoteleiros. Em todos os âmbitos, e de qualquer forma, é necessário para o viajante ou visitante pernoitar em algum lugar dentro da localidade visitada, e esse lugar deve acomodá-lo, confortá-lo e atingir as suas expectativas com relação ao valor pago pela acomodação. Assim sendo, cabe à pesquisa levantar alguns aspectos sobre o tema de hotelaria, para assim definir melhor as empresas nas quais o estudo será realizado.

2.3 Hotelaria

A função social de hospedar outras pessoas já é antiga, e vem da necessidade de viajantes em procurar abrigo, apoio e alimentação (ABIH, 2008). Nesse sentido, a atividade hoteleira no mundo começou a se organizar a partir do século XIV, onde na França surgiu o primeiro código de regulamentação do serviço hoteleiro (ABIH, 2008).

A hotelaria formal, no Brasil, passou a surgir no final do século 19, concentrando-se principalmente na região sudeste (ABIH, 2008). Nos Estados Unidos, o

ITA (2008) fala que a hotelaria surgiu em meados do século 19, quando houve uma procura grande pelos serviços de hospedaria na expansão à região oeste do país.

Como conceito, Beni (1998) diz que hotelaria é o ramo da prestação de serviços que envolvem acomodar pessoas em instalações confiáveis e que possam prover um nível de conforto compatível com o custo para tanto. Castelli (2003) diz que os hotéis são resultado da interação entre os elementos físicos e materiais, o fator humano e a relação com o mercado. Dessa forma, o autor coloca que um hotel, para atingir seus objetivos naturais, deve proporcionar uma “boa infra-estrutura, preços justos, alimentos de qualidade e excelência em serviço” (CASTELLI, 2003, pg 31).

A respeito das pessoas que usufruem de serviços hoteleiros, Castelli (2003) diz que essas esperam receber um atendimento que, no mínimo, não confronte com a sua experiência (CASTELLI, 2003). Conforme Trigo (1999) as pessoas que fazem viagens internacionais a turismo, vindas do exterior ao Brasil, estão mais acostumadas ao consumo de lazer do que os brasileiros. Isso significa que essas pessoas esperam que os serviços prestados estejam alinhados com seu costume de consumo, dentro de uma padronização internacional e alto nível de atendimento (TRIGO, 1999).

Com certas expectativas do público internacional, o mercado que atende essas necessidades do tipo de cliente descrito por Trigo (1999) deve estar preparado para dar a devida consideração a esses requisitos. Buscando os dados, percebe-se que ocorreu um aumento na receita do turismo e um aumento de visitantes estrangeiros em Florianópolis, e dentro de um mercado que depende da presença e retorno dos visitantes, esses dados são de fundamental conhecimento.

2.3.1 Classificações

As escolhas que os clientes possuem quando defrontados com a necessidade de utilizar o serviço hoteleiro são diversas. Dependendo do local, o cliente pode escolher conforme suas necessidades, exigências, preferências e disponibilidade financeira. Os hotéis possuem diversas classificações, porém existe uma padronização em certos aspectos que podem nortear a idéia sobre classificação de negócios em hotelaria.

Analisando as idéias dos autores Beni (1998) e Castelli (2003), vê-se que os hotéis podem ser classificados conforme sua natureza. Um hotel padrão é aquele mais encontrado em centros urbanos, geralmente utilizados para transito, especialmente por

empresas que necessitam de seus funcionários viagens constantes. Os hotéis considerados de lazer são aqueles que englobam os hotéis-fazenda, hotéis temáticos, cassinos, entre outros, que proporcionam não somente opções básicas de lazer, como opções extras que atraem um particular público ao local.

Os hotéis considerados com hotéis residência são aqueles onde estão inseridos os albergues, as moradas e hospedarias, e estão assim classificados pois possuem características próprias, como a presença de poucos funcionários e usualmente são utilizados por estudantes e pessoas mais jovens. Esses hotéis residência geralmente são empresas familiares, com estruturas pequenas ou limitadas e podem ter compartilhamento de quartos. O apart-hotel é classificado como aqueles com apartamentos estruturados como uma residência, podendo dispor de todos os ambientes e utensílios que as pessoas tem em casa. Por fim existem os hotéis históricos, com apelo devido a sua importância cultural e/ou com a sua tradição.

Outra classificação que pode ser utilizada é a disponibilizada pela EMBRATUR (2008) em confluência com a ABIH (2008), onde os hotéis são segmentados conforme seu padrão de serviço, qualidade de infra-estrutura e recursos disponíveis aos hóspedes, ordenando assim:

- a) super luxo (cinco estrelas + SL);
- b) luxo (cinco estrelas);
- c) superior (quatro estrelas);
- d) turístico (três estrelas);
- e) econômico (duas estrelas); e
- f) simples (uma estrela).

Cada um dos itens evidenciados pela EMBRATUR (2008) juntamente com a ABIH (2008) possuem certas exigências as quais os hotéis devem atender a fim de serem caracterizados conforme tal classificação. Essas exigências abrangem aspectos legais, de segurança, de saúde e higiene, de conservação e manutenção, de atendimento, de movimentação e áreas comuns, de entretenimento, de alimentação, de especificidades habitacionais, de serviços adicionais e, por fim, aspectos ambientais.

2.3.2 Estrutura produtiva

Os hotéis possuem estruturas consideradas orgânicas, devido à necessidade da manutenção da comunicação direta e constante entre departamentos e também da necessidade da troca freqüente de informações. Isso se explica quando olhamos a obra de Castelli (2003), quando o mesmo indica que as distâncias para a comunicação devem ser curtas, sendo que todos os funcionários devem estar aptos a se comunicarem com todos os departamentos.

Castelli (2003) afirma que existem diversas situações onde os funcionários têm a necessidade de trabalhar em equipe, e a estrutura da organização deve auxiliar essa prática, suportando as necessidades de informação e a confluência de esforços entre os diversos departamentos do hotel. O mesmo autor propõe a divisão departamental de hotéis através do tripé básico entre hospedagem, serviços gastronômicos e administração, e que esses devem trabalhar em plena harmonia para que os resultados sejam satisfatórios para clientes, empresa e investidores.

Na visão de Castelli (2003), em concordância com Beni (1998), dentro do departamento de hospedagem encontram-se os setores de recepção, serviços de lobby, governança, manutenção, segurança, telefonia e lazer. Esse departamento engloba recepcionistas, mensageiros, motoristas, camareiras, serventes, zeladores, seguranças, telefonista e responsáveis por recreação.

Dentro da área de serviços gastronômicos encontra-se o restaurante, a cozinha, a copa e o bar. Nessa área trabalham garçons, anfitriãs, gerente de salão, cozinheiros, lavadores de pratos, atendentes de serviço de quarto e atendente de bar (CASTELLI, 2003). Nas duas áreas citadas estão, de acordo com as teorias de Guerrier (2000) e Castelli (2003), os indivíduos com cargos considerados operacionais. Cargos e funcionários operacionais são aqueles que tem contato direto com o cliente, participando do atendimento e do relacionamento com os hóspedes (CASTELLI, 2003; GUERRIER, 2000).

Dentro das áreas mencionadas, os cargos considerados operacionais são o de recepcionista, mensageiro, motorista, camareira, segurança, telefonista, responsável de recreação, garçons, anfitriãs, gerente de salão, atendentes de serviço de quarto e atendente de bar. Já para os demais cargos que não são considerados operacionais nem administrativos, Castelli (2003) indica que os mesmo podem ser denominados como

funcionais, já que são essenciais para o funcionamento do estabelecimento, porém não tem necessidade de contato direto com os clientes. Entre os cargos funcionais em hotelaria, podem ser citados os zeladores, serventes, cozinheiros, assistentes de cozinha, lavadores de prato, seguranças, jardineiros, entre outros.

Já dentro do departamento administrativo é onde encontramos as diretorias, incluindo a de recursos humanos, as gerências, o departamento comercial, departamento de compras, administração postal e de mercadorias, departamento financeiro e o departamento de vendas e reservas (CASTELLI, 2003). Essas funções são consideradas administrativas devido ao caráter de gestão e a falta de contato freqüente e direto com os clientes.

Em comparação com as atividades operacionais, que são aquelas de execução influenciada diretamente pelas necessidades dos hóspedes, as atividades administrativas necessitam de competências mais gerenciais, visando planejamento, a criação e implementação de projetos, enquanto as atividades funcionais são mais objetivas e focadas na execução de tarefas específicas, sem o contato direto com os clientes (GUERRIER, 2000). As áreas operacionais necessitam de competências mais de execução de tarefas rotineiras e a rápida solução de problemas e pedidos, mudando constantemente as necessidades dos cargos e sempre flexibilizando a ação dos funcionários (GUERRIER, 2000).

Dessa forma, pode-se dizer que alguns funcionários, dependendo do cargo, dentro dos departamentos de hospedagem e de serviços gastronômicos são funcionários operacionais, e os indivíduos que executam tarefas administrativas, bem como os indivíduos que executam tarefas funcionais, não são considerados operacionais. Beni (1998) também discursa sobre essa divisão dizendo que, mesmo com o que foi colocado, as diferentes áreas de empresas hoteleiras devem trabalhar em conjunto a fim de completar coerentemente a sua função social.

2.3.3 Treinamento em hotelaria

As empresas que trabalham com turismo devem estar tão preparadas para atender sua clientela quanto quaisquer outras empresas inseridas em mercados competitivos. Em hotelaria, como é discutido por Castelli (2003), Beni (1998), e tantos outros autores, a qualidade dos serviços prestados é de extrema importância para a

manutenção do negócio perante o mercado e seus concorrentes. O turismo é um setor muito influenciado por tendências e por modismos, o que leva empresários à práticas administrativas necessárias para a renovação de processos e para adaptação a novas condições sócio-econômicas.

Tendo esse direcionamento, as diversas empresas constituintes do setor de hotelaria devem, por conseqüência, oferecer aos seus clientes padrões de serviços condizentes com a realidade empresarial e com a realidade da localidade onde se encontram. Nesse sentido, uma atividade cada vez mais freqüente dentro das organizações que trabalham com o turismo é a prática do treinamento.

No mundo todo existem negócios hoteleiros ou de hospedaria, de alguma forma, e por isso o *treinamento se torna uma forma eficaz de adaptação e melhoria de prestação de serviços*. Os autores Springer e Springer (1990) falam que as empresas de diferentes localidades são levadas a encarar a gestão de treinamentos de maneira diversa, devido, entre outros fatores, ao respeito às culturas locais e a manutenção de uma fidelidade de identidade.

Essa idéia é também discutida, e de certa forma confrontada, por Tanke (2002), quando se observa a afirmação de que as tendências mundiais estão direcionadas à *padronização das práticas relacionadas a treinamento e desenvolvimento de funcionários, principalmente no setor de prestação de serviços*. A globalização tem muita influência nisso, pois faz com que as pessoas estejam em contato direto com diferentes culturas, em diferentes partes do mundo, tudo em tempo real, esperando que sejam encontrados produtos e serviços similares em todas as localidades (TANKE, 2002).

Os avanços tecnológicos e das comunicações estão mudando a realidade das empresas atuais, e dessa forma não existe mais espaço para colocar certos interesses a cima das necessidades básicas dos clientes. Buscando a realidade brasileira, como expressa Trigo (1999), os serviços de cidades turísticas devem se adequar aos padrões internacionais já estabelecidos, caso haja interesse na permanência de uma posição turisticamente atrativa. Os hotéis são as empresas que devem dar o exemplo de hospitalidade e acolhimento dentro de uma localidade, quando partimos de uma perspectiva dos visitantes, e suas atividades devem estar bem sincronizadas com aquilo que está sendo disponibilizado internacionalmente pelas empresas do mesmo setor (CASTELLI, 2003).

As atividades propostas pelos serviços disponibilizados nos hotéis são muito específicas, e para a plena execução de tais é preciso prática, treinamento e frequência de ação (CASTELLI, 2003). Castelli (2003) coloca que o treinamento nos serviços hoteleiros é fundamental na medida em que os processos envolvendo os hóspedes são o reflexo da imagem do hotel como um todo. O mesmo autor diz que é prioritário dar atenção aos funcionários operacionais de um hotel, pois esses são representantes da empresa perante seus clientes e investidores.

Os treinamentos da área operacional devem ser destinados à: informar o funcionário sobre práticas, normas e regras de conduta internas; disponibilizar informações gerais sobre o negócio; preparar o funcionário para atender ao que será cobrado dele; expor o funcionário as situações possíveis de ocorrer durante a execução de suas tarefas; e, por fim, adequar o funcionário as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho (CASTELLI, 2003).

Tais atividades, dentro da área operacional, devem seguir os requisitos básicos deflagrados no presente estudo, envolvendo os programas focados no atendimento aos clientes alinhado com os objetivos da organização. Assim sendo, percebe-se que existe uma exigência mais ampla no sentido da necessidade envolvida pela execução dos cargos operacionais, isso devido ao rotineiro contato com aqueles que financiam o negócio e com aqueles que usufruem do negócio.

Beni (1998) diz que os treinamentos em hotelaria devem respeitar os preceitos comuns à área de recursos humanos, e que devem ser focados na plena realização dos objetivos da empresa junto aos seus clientes. É muito importante, na visão de Beni (1998), que as empresas foquem seus esforços de treinamento para aquilo que desejam alcançar estrategicamente no curto, médio e longo prazo.

Como o setor de hotelaria é muito susceptível às tendências mundiais, devido a popularização dos meios de transporte e comunicação, a correta e própria adequação dos funcionários operacionais a essa atividade é de extrema importância (WAHAB, 2002). Nesse sentido é importante que os administradores estejam atentos aos seus clientes, fazendo-se saber que o estabelecimento está em sintonia com o que é esperado do mesmo, em relação ao que é usual nos países possuidores de uma estrutura plena e desenvolvida de atendimento turístico.

O diagnóstico das necessidades de treinamento em hotelaria, mais especificamente nas áreas operacionais, deve ser conduzido no sentido de avaliar a

capacidade dos funcionários em compreender, interagir e atender as exigências junto aos clientes. Assim sendo, esse procedimento não pode interferir nas atividades e processos diários da organização. O planejamento das atividades em questão deve ser voltado à entender a realidade dos funcionários e da organização, estabelecendo metas e levando em consideração o padrão estabelecido de fornecimento de serviços.

Não existe, por parte dos autores pesquisados, um foco em qualquer tipo de treinamento prestado em hotelaria, podendo esses serem disponibilizados das mais diversas formas e com os mais diferentes objetivos. Uma concisão de idéias sobre o tema surge quando os autores Springer e Springer (1990), Wahab (2002) e Guerrier (2000) dizem que, por terem atividades que necessitam de movimentação e atenção às peculiaridades físicas do estabelecimento, os funcionários operacionais devem ser treinados dentro do ambiente de trabalho, suplementando-os com o máximo de familiaridade com todos os aspectos da organização.

As técnicas de treinamento também não são eliminatórias, nem tão pouco exclusivas, dentro dos treinamentos em hotelaria, remetendo à idéia de Bohlander, Snell e Sherman (2005). Os autores expõem as mais diversas técnicas dentro do aprofundamento realizado, e dentro de hotelaria todas as técnicas são cabíveis. Relativo às restrições estabelecidas, pode-se dizer que, feita com padrões estabelecidos e de forma planejada e coerente, as atividades de treinamento nos hotéis podem ser realizadas constantemente, e os administradores devem estar atentos aos ciclos de treinamento para a manutenção de um clima de aprendizado contínuo na organização (DESSLER, 2003; GIL, 1994; CASTELLI, 2003; SPRINGER & SPRINGER, 1990).

Dentro da validação, execução e avaliação dos programas disponibilizados, é colocado que são atividades de extrema importância para a plena condução de ações em prol da concretização dos objetivos empresariais definidos. O único ponto que diverge um pouco dentro das idéias apresentadas envolve a validação que pode ou não ser conduzida, como observada no confronto das idéias discutidas entre os autores Dessler (2003) e Springer e Springer (1990) em referência aos autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Gil (1994), pois enquanto os primeiros autores citados recomendam a realização desse processo de validação, os segundos apontam que não existe uma necessidade fundamental para tal acontecimento.

Relativo a execução e a avaliação, dentro de treinamentos, não existe nenhuma peculiaridade, a não ser necessidades específicas que devem ser levantadas e

identificadas na execução de cada função, como colocado por Dessler (2003) e Marras (2000). Nesse sentido, a hotelaria é um ramo muito flexível, permitindo com que os administradores possam adaptar suas práticas à realidade de suas organizações e de seus funcionários.

Tão importante quanto treinar os funcionários é avaliar se o aprendizado foi concretizado de acordo com os objetivos pré-estabelecidos pela administração, o que não é diferente quando fala-se de hotelaria. Assim sendo, a avaliação do processo discutido é pertinente, como mostram as teorias de Boog (1995), Tanke (2002) e Gil (1994). Em hotelaria, é extremamente importante, de acordo com Castelli (2003), a verificação dos serviços prestados através desse processo de avaliação dos resultados do treinamento.

Trazendo a tona os conhecimentos expostos pelos autores analisados, observa-se a importância do alinhamento operacional e administrativo das organizações, numa relação direta de influencia na prestação de serviços dentro da indústria hoteleira. Nesse sentido, com o que já foi colocado anteriormente, pode-se notar que o presente estudo tem o intuito claro e objetivo com relação ao seu problema de pesquisa e seus objetivos, geral e específicos. As principais questões levantadas aqui são os aspectos englobados pelas peculiaridades dos programas de treinamento das empresas em foco, sua relação direta com o serviço disponibilizado para atender as necessidades de seus clientes e tudo isso sob o guarda-chuva das teorias relacionadas ao treinamento em recursos humanos, turismo e hotelaria.

Essa realidade colocada até o momento, além das teorias apresentadas e ligadas ao conteúdo teórico apresentado, mostra como o trabalho é direcionado. Nesse instante se faz necessária a realização do comparativo prático entre as duas organizações em questão, já devidamente estruturadas e desenvolvidas com seus programas de treinamento operacional. Isso se deve ao fato de que o problema de pesquisa delimita esse aspecto do estudo, fazendo do mesmo um comparativo entre o que foi apresentado na teoria e o que é observado na prática. Com esse intuito a pesquisa se desenvolve e é proposta na seqüência, buscando relevar os aspectos contemplados nos programas de treinamento das organizações a serem devidamente contextualizadas, e trazendo ao conhecimento explícito a luz da questão proposta no problema de pesquisa.

Levando em consideração o que foi pesquisado sobre treinamentos, relacionando com o que foi colocado sobre turismo e o ramo de hotelaria, tem-se o embasamento

teórico para a observação da prática empresarial efetuada nas empresas sugeridas. Desse modo, procura-se traçar uma comparação entre as duas empresas hoteleiras de acordo com seus respectivos programas de treinamento de funcionários considerados operacionais. Na seqüência será apresentada a metodologia norteadora do presente estudo e logo após será mostrado o estudo de caso concluído na prática analisada dentro dos temas propostos.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa estão descritos os procedimentos metodológicos que embasaram e serviram de suporte para o presente trabalho acadêmico. Os tópicos apresentados neste capítulo nortearam planejamento e execução, além dos estudos e pesquisas realizadas, a fim de concretizar de forma ética e científica esse estudo.

Os referenciais metodológicos e procedimentos utilizados estão descritos a seguir através de subitens deste capítulo. Devido à natureza do estudo realizado, cada ação proposta é ligada a uma teoria metodológica correspondente, para que não haja dúvidas em relação ao que é apresentado nesse trabalho acadêmico.

De acordo com Cervo e Bervian (1996), entende-se que a utilização de metodologia científica para um estudo é um artifício de visualização acurada dos fatos em observação. Acrescentam os autores que a pesquisa deve ser sistemática, com métodos que não deturpem os resultados.

Lakatos e Marconi (2001) descrevem a metodologia como sendo um procedimento formal de concretizar um pensamento vislumbrado para o conhecimento de uma realidade, ou para a descoberta de uma verdade parcial. As autoras ainda dizem que a pesquisa requer um tratamento científico para a sua validação e que deve despertar um pensamento reflexivo sobre um determinado assunto.

3.1 Tipo de estudo

Essa pesquisa tem, por sua natureza, uma abordagem qualitativa devido ao fato de que ela “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1996, p.49). O presente trabalho descreve situações reais, pesquisadas e vivenciadas pelo pesquisador, além de uma análise do embasamento teórico geral e uma comparação entre a realidade e a teoria. Percebe-se também que não há fim de mudar ou alterar a realidade observada, pois as organizações envolvidas foram somente observadas e seus processos de treinamento analisados, porém existe sim o objetivo de propor ações corretivas para ambas as organizações, deixando a adoção de tais sugestões a cargo das empresas em questão.

Martins (1994) afirma que os estudos qualitativos descrevem a complexidade de um determinado problema, analisam a interação entre variáveis, compreendem

processos inerentes ao que se estuda e possibilitam o entendimento de certas particularidades de uma realidade. Convergindo com a idéia de Cervo e Bervian (1996), pode-se considerar que esse estudo é classificado como qualitativo pois busca descobrir, com a precisão possível, como um fenômeno se relaciona com outros, sua natureza e características. A pesquisa se dá através da análise comparativa das duas empresas da rede hoteleira que foram alvo da investigação, e essa comparação acontece entre os programas de treinamento disponibilizados aos seus funcionários.

A tipologia que qualifica essa pesquisa classifica-se de acordo com a sugestão da autora Vergara (1997), incrementada pelas idéias de autores que foram pesquisados conforme o tema. A pesquisa científica pode ser categorizada quanto à finalidade do estudo e quanto aos meios utilizados para a concretização da pesquisa (VERGARA, 1997).

O trabalho tem por finalidade, primeiramente, a exploração dos assuntos a serem estudados, para depois realizar uma descrição dos fenômenos em estudo. Esse caráter exploratório-descritivo se distingue pela realização de uma descrição precisa da situação que se averigua, estudando a relação entre os fenômenos pesquisados e coletando informações sobre o que está sendo estudado (CERVO; BERVIAN, 1996). Castro (1978) diz que após a análise exploratória do assunto, faz-se uma pesquisa descritiva, onde se busca relacionar as características dos objetos de estudo com os fenômenos, ligando as variáveis aos fatos.

No presente estudo o caráter exploratório pode ser percebido pelo levantamento de informações sobre os empreendimentos envolvidos, além da pesquisa teórica e da busca de dados relacionados aos temas de treinamento, turismo e hotelaria. Esse trabalho também pode ser observado como descritivo através da característica de análise pontual da área de treinamento das duas empresas alvos desse estudo, e o estudo feito através da convergência das práticas investigadas com a teoria analisada, além da comparação das áreas citadas das organizações em foco.

O trabalho apresentado é classificado como um estudo multicaso. Para Moroz e Gianfaldoni (2002), um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas. Um estudo de caso deve buscar a melhor compreensão desse sistema supracitado, referente a uma situação ocorrida, e que conseqüentemente poderá facilitar o entendimento de algo mais amplo (MOROZ; GIANFALDONI, 2002).

O estudo de caso deve focar-se em sua natureza, analisar a fundo o histórico dos elementos envolvidos no caso, dentro do contexto do ambiente externo onde os mesmos estão inseridos (MOROZ; GIANFALDONI, 2002). Deve-se ainda realizar uma revisão de outros casos que possam estar, de alguma forma, relacionados com o caso em estudo.

Estudos de caso são caracterizados, primeiramente, pela sua constituição de elementos referentes à pesquisa (MOROZ; GIANFALDONI, 2002). Pode ser focado em um elemento, um caso, uma situação ou pode ser realizado através do estudo comparativo entre dois ou mais elementos, casos ou situações, para a investigação de um dado fenômeno, sendo chamado então de estudo multicaso.

O estudo multicaso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões dentro de mais de um objeto de estudo. Nessa modalidade de investigação predominam questões temáticas sobre relações complexas e situadas (MOROZ; GIANFALDONI, 2002). Quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada, o pesquisador tem acesso, com o resultado da pesquisa, a uma situação ou fenômeno no qual outros pesquisadores poderão se basear no futuro, relativo ao seu caso específico.

Nesta categoria, de acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa é feita através de uma análise profunda de diversas realidades estudadas e vivenciadas, aprofundando-se detalhadamente em cada um dos casos. O presente estudo entra nessa classe a partir do momento que abrange a área específica de treinamento em duas organizações diferentes do campo de hotelaria que trabalham no mesmo setor, que é o de turismo. A autora Goldenberg (1997) fala que um estudo de dois ou mais casos deve ser feito dentro de uma análise holística da área estudada, sendo que é realizado “quando existe o interesse de comparar um aspecto ou fenômeno entre diversos elementos, dentro de um mesmo objetivo” (GOLDENBERG, 1997, p.52).

Goldenberg (1997) alerta que as particularidades de cada caso em estudo devem ser levadas em consideração, para que a pesquisa não seja omissa. Martins (1994) diz que é crucial levantar precisamente todos os dados de interesse ao assunto estudado e ligá-los ao que foi pesquisado teoricamente.

O presente estudo pode ser considerado como uma pesquisa de campo também pois, confluindo com o exposto por Lakatos e Marconi (2001), consiste na observação de fenômenos ocorrendo espontaneamente, coletando-se os dados como de fato são apresentados e registrando as variações na área estudada entre cada organização.

Dentro da pesquisa de campo ainda tem-se como objetivo primordial a descrição de características de um ou mais objetos de observação (GOLDENBERG, 1997). A autora ainda fala que esse tipo de pesquisa levanta opiniões e busca conhecer atitudes e crenças dentro de uma população. No presente caso descreveu-se como se dão os programas de treinamento entre duas diferentes organizações, observando-se e buscando aprofundamento dentro dessa área específica de cada empresa e comparando-as uma com a outra.

3.2 Amostra e população da pesquisa

Ao realizar uma pesquisa precisa-se também definir a população na qual o estudo irá abranger. População, em pesquisa, nada mais é do que “um conjunto de elementos que possuam as características para se enquadrarem como objetos de estudo” (VERGARA, 1997, pg.48). Resgatando o problema de pesquisa, podem-se definir algumas características comuns as empresas a serem comparadas.

Ambas as empresas devem enquadrar-se em alguns critérios, delimitados pelo problema de pesquisa e definidos pelo pesquisador. As duas organizações devem: pertencer ao negócio hoteleiro; possuir o mesmo porte conforme o número de empregados; funcionar em cidades turisticamente reconhecidas; e uma empresa deve localizar-se nos Estados Unidos e a outra no Brasil.

Antes de iniciar o processo de busca pelas empresas a serem estudadas nesse trabalho, buscou-se primeiramente identificar locais que pudessem atender aos requisitos propostos no problema de pesquisa. Dentro das realidades delineadas, os locais foram escolhidos conforme critérios de viabilidade para realização, acessibilidade de dados e informações e enquadramento no perfil necessário. Os mesmos critérios foram utilizados para a opção das organizações a serem estudadas.

Estabelecendo um parâmetro entre as informações colhidas e a realidade observada pelo pesquisador, pode-se apontar a cidade de Aspen, no estado do Colorado, nos Estados Unidos, como uma cidade de significância turística relevante para o presente trabalho. A cidade de Florianópolis é de importância à pesquisa por ter as características necessárias para a participação no estudo e pela sua facilidade de levantamento e acesso aos dados e informações. Outras cidades com as mesmas características das cidades sugeridas para o estudo poderiam ter suas empresas

consideradas para o foco do presente trabalho, porém devido à necessidade de se buscar organizações que tivessem interesse na realização da pesquisa, procuraram-se cidades que tiveram algum envolvimento com a realidade do autor para que o estudo decorresse sem maiores empecilhos.

Relevando os objetivos e avaliando a abertura gerencial necessária para plena e ética execução da pesquisa, levou-se em consideração que quanto mais as empresas participantes permitissem o acesso aos dados, mais fiel à realidade será a pesquisa. Portanto, a interatividade do pesquisador com as empresas foi importante para a plenitude acadêmica desse trabalho, e esse foi o motivo pela escolha final das empresas e cidades abrangidas pelo estudo.

Para caracterizar as organizações quanto ao número de funcionários, utilizar-se-á a classificação disponibilizada pelo SEBRAE/SC (2007), onde as empresas são distinguidas da seguinte maneira:

- a) Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas.
- b) Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.
- c) Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas.
- d) Grande empresa: na indústria, acima de 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 99 pessoas ocupadas.

O hotel brasileiro se encaixa no perfil desejado, pois, de acordo com sua gerência de Recursos Humanos ela possui em seu quadro de funcionários efetivos 45 indivíduos, aumentando para 55 na alta temporada; além disso, a empresa se localiza na cidade de Florianópolis, no Brasil, e de acordo com a Santur (2008) o movimento de visitantes em Florianópolis aumentou 30% durante os últimos três anos, denotando uma aceleração no interesse turístico sobre a cidade e também o interesse de uso da organização para o presente trabalho.

O hotel norte-americano tem características interessantes à pesquisa por que, segundo dados divulgados pela empresa em 2008, a mesma possui 70 funcionários, aumentando para 95 nas altas temporadas, além do hotel estar operando na cidade de Aspen, nos Estados Unidos, e ainda segundo o *Office of Travel and Tourism Industries*

(ITA, 2008) a cidade vem tendo um incremento de 23,2% no fluxo de visitantes nos últimos cinco anos, demonstrando ser um local de crescente atração para o turismo e também se tornando interessante para esse estudo.

Ambos os locais foram escolhidos respeitando, entre os fatores já citados, a facilidade de acesso aos dados necessários por parte do pesquisador e o interesse na análise pontual dos dois locais selecionados. Isso se deve ao fato da pesquisa partir da cidade de Florianópolis e da comparação evidente entre duas realidades diferentes já expostas e devidamente justificadas.

A população envolvida na pesquisa, dentro das organizações apontadas, deve ser restringida pelo pesquisador de acordo com a tipicidade que representa a melhor contribuição para o trabalho (LAKATOS; MARCONI, 2001). Nesse estudo de multicaso, a população foi restrita aos integrantes do setor de Recursos Humanos, tanto hotel dos Estados Unidos quanto no hotel do Brasil. No departamento de Recursos Humanos do hotel norte-americano encontram-se três funcionários efetivos. Uma diretora de Recursos Humanos, um assistente e um estagiário. O estagiário não participou da pesquisa devido a falta de conhecimentos sobre o assunto e a pouca experiência no cargo.

No departamento de pessoal do hotel sul-americano encontram-se uma gerente geral, que cuida de todos os trâmites legais e operacionais, e uma estagiária que fornece auxílio nos afazeres diários e nas rotinas administrativas, que não foi entrevistada devido a falta de conhecimentos específicos sobre os programas de treinamento operacional da empresa. Devido ao pouco número de indivíduos presentes na população, tanto a diretora e o assistente da empresa dos Estados Unidos quanto a gerente geral do hotel brasileiro participaram da entrevista e da coleta de dados.

Dentro da organização brasileira foi contatada a única pessoa responsável administrativamente pela execução dos treinamentos, Sra. Neiri Lopes Lugazzo, Gerente de Recursos Humanos. Na organização norte-americana foram contatados a diretora de Recursos Humanos, Sra. Katie Marshall, e o assistente de Recursos Humanos, Sr. Raciell Jesus Medina. Os indivíduos foram escolhidos para serem entrevistados devido ao relacionamento com a execução dos treinamentos, o conhecimento específico na área e também a disponibilidade para participar da pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a amostra é classificada como intencional por que somente a opinião e a declaração de alguns elementos é que são de interesse da pesquisa. No presente trabalho os elementos foram selecionados devido a sua posição dentro da empresa, na área de treinamento das organizações. Como a análise foi limitada a esse setor, todos os envolvidos diretamente com o treinamento dos funcionários operacionais das duas empresas foram entrevistados.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é fundamental para a pesquisa acadêmica, e sua execução deve ser feita seguindo alguns parâmetros para que sua precisão não seja comprometida (CERVO; BERVIAN, 1996). As técnicas de coleta de dados utilizadas pelo autor foram pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação e entrevista.

Todo estudo de caso deve se servir de uma pesquisa documental para um completo levantamento de dados (LAKATOS; MARCONI, 2001). Lakatos e Marconi (2001) dizem que o levantamento bibliográfico e a análise documental servem para colocar o pesquisador em contato com o assunto sendo investigado e com os objetos em estudo. Nessa pesquisa, o objetivo foi levantar o máximo de informações que pudessem justificar uma comparação do ramo de hotelaria, dentro do setor de turismo, entre os dois empreendimentos alvos desse trabalho.

Dentro da análise documental do presente estudo foi realizada a coleta de dados dentro das organizações. Como a área estudada escolhida foi a de treinamento, as publicações internas sobre o assunto (relatórios, manuais, documentos, memorandos, etc.) foram estudadas. O acesso às informações foi dado através do contato com as empresas por meio do relacionamento profissional que o pesquisador teve dentro de cada uma. A autorização para a divulgação dos dados foi dada pelas respectivas gerente e diretora de Recursos Humanos das duas organizações, porém com a restrição de não mencionar os nomes e marcas das organizações, e também não divulgar materiais pesquisados para o presente estudo. Alguns dados sobre a localização exata dos estabelecimentos, assim como seus nomes e marcas, serão mantidos sob sigilo devido solicitação prévia feita pelas empresas envolvidas, porém todas as demais informações necessárias e utilizadas para a análise central do tema proposto foram devida e

inteiramente disponibilizadas ao pesquisador, restringindo-se apenas em sua publicação literal.

O levantamento bibliográfico e estudo de fontes secundárias focaram-se nas literaturas (livros, revistas, artigos, etc.) sobre os assuntos de turismo, hotelaria e treinamento. O levantamento bibliográfico também foi realizado com o uso da pesquisa na rede mundial de computadores, buscando-se dados mais atuais sobre o turismo nas cidades onde se localizam as organizações estudadas, além de algum artigo que possa ter contribuído para a composição dessa pesquisa, devidamente referenciado ao final do presente estudo.

Citando os principais autores utilizados no trabalho, particularizando primeiramente na análise sobre treinamento, destacam-se Dessler (2003), Boog (1995), Bohlander, Snell e Sherman (2005), Fischer (1998), Gil (1994), Devana, Fombrun e Tichy (1984) e Marras (2000). Com relação aos temas sobre turismo e hotelaria, os autores principais foram Beni (1998), Castelli (2003), Guerrier (2000), Tanke (2002), Trigo (1998, 1999) e Wahab (2002). Por fim, os principais autores que embasaram a metodologia do estudo foram Castro (1978), Cervo e Bervian (1996), Lakatos e Marconi (2001), Martins (1994) e Vergara (1997).

O pesquisador também observou os processos na prática, dentro das duas organizações, para levantar dados sobre as empresas. Para Castro (1978) a observação só é uma ferramenta útil para a pesquisa quando feita com foco e precisão. As observações feitas devem ser consideradas válidas, tanto numa ótica prática quanto teórica, dependendo do envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo (CASTRO, 1978).

As observações para a pesquisa aconteceram no período profissional em que o pesquisador passou pelas respectivas organizações. No ano de 2005, o autor realizou um trabalho para a empresa localizada no Brasil, e essa experiência proveu ao pesquisador uma ótica interna de como são as práticas da organização, como seus programas de treinamento. Na empresa localizada nos Estados Unidos, as observações foram realizadas no período de cinco meses, entre novembro de 2006 e abril de 2007. Esse período faz parte da experiência pessoal do pesquisador na empresa em estudo. Com os dados períodos profissionais pôde-se assim avaliar parâmetros preliminares para uma comparação com as informações levantadas nas observações e nas entrevistas.

Grande parte dos dados para o estudo foram colhidos através das entrevistas supracitadas de forma semi-estruturadas. Com relação à técnica de entrevista semi-estruturada, Cervo e Bervian (1996) dizem que deve ser uma conversa orientada, com um objetivo definido, recolhendo dados para a pesquisa, pontualmente, e que o pesquisador pode também acrescentar questões que não se encontram no roteiro de entrevista. De acordo com Vergara (1997), as entrevistas semi-estruturadas devem ser conduzidas sob uma estrutura pré-definida, porém o pesquisador pode também explorar melhor um tema ou conduzir outra pergunta, desde que tenha pertinência ao tema.

Nesse trabalho acadêmico, as entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas dentro uma composição apresentada no roteiro de entrevista (APÊNDICE A), porém o pesquisador também teve a liberdade de acrescentar questões caso necessário fosse. As entrevistas nas duas empresas foram feitas sob o mesmo padrão, diferenciando-se apenas nas informações complementares que possam ter sido mencionadas pelos entrevistados e anotadas pelo pesquisador. A entrevista no hotel brasileiro foi realizada no dia dez de setembro de 2008, onde foi organizada uma reunião dentro de uma das salas do hotel com a gerente de Recursos Humanos com o intuito de confirmar as observações realizadas previamente, e alterar as devidas características que sofreram mudanças com o passar do tempo, onde assim fosse necessário.

No hotel norte-americano a entrevista foi realizada, num primeiro momento, em fevereiro de 2008. Essa entrevista foi feita sem estrutura, apenas com uma conversa entre o pesquisador e o gerente de Recursos Humanos. Em agosto de 2008 o pesquisador entrou em contato com a empresa, com o intuito de confirmar a realização da entrevista, e em setembro de 2008 o pesquisador realizou a entrevista semi-estruturada com base no roteiro e ainda recebendo mais informações por parte da diretora e o assistente de Recursos Humanos da empresa. Essa ação validou as primeiras observações e contatos realizados anteriormente, como exposto na presente metodologia de coleta de dados.

Em ambas as organizações os dados coletados dizem respeito aos processos de treinamento, envolvendo desde questões sobre descrição de cargos específicos, caracterização de funções administrativas, funcionais e operacionais, informações sobre as estruturas físicas e departamentais, dados sobre ocupação, dados sobre sistemas de informação, tarifas cobradas, serviços disponibilizados, objetivos organizacionais, objetivos específicos dos programas de treinamento, missão, visão, valores e demais

amenidades oferecidas pelas organizações. Com relação aos cargos administrativos e funcionais, as informações requeridas foram superficiais, apenas abordando funções básicas e algumas informações. Já sobre os cargos operacionais as informações colhidas foram mais profundas, abordando características gerais sobre as atividades exercidas, descrição dos programas de treinamento, competências inerentes às funções, instrumentos de trabalho e demais dados pontuais, como peculiaridades de cada cargo.

Com relação à estruturação das informações coletadas, em referência à descrição dos cargos, foi-se utilizada a composição que a empresa norte-americana disponibilizou, sendo que as informações coletadas no hotel brasileiro foram dispostas de uma forma não sistêmica. Sendo assim, o conteúdo supracitado levantado junto a empresa brasileira foi adaptado para o formato concretizado pela empresa dos Estados Unidos, que disponibilizou a descrição dos cargos de forma organizada, padronizada e sistêmica.

Observando-se então a essência da coleta de dados por parte do pesquisador, é de interesse da pesquisa ligar tais fatores com os respectivos objetivos específicos delimitados no início do presente estudo. Dessa forma, entende-se que os métodos utilizados para a coleta de dados durante a pesquisa conciliaram com os objetivos específicos da forma apresentada pelo quadro 3 (pg. 58).

Quadro 3 – Objetivos específicos e método de coleta de dados

Objetivo específico	Método de coleta de dados
Levantar os objetivos estratégicos relacionados aos programas de treinamento para cargos operacionais de um hotel brasileiro e de um hotel norte-americano.	Entrevista semi-estruturada e análise documental em material disponibilizado pela organização.
Caracterizar e analisar os programas de treinamento para cargos operacionais de um hotel localizado nos Estados Unidos e um hotel localizado no Brasil.	Entrevista semi-estruturada, observação nas empresas e análise documental em material disponibilizado pela organização.
Comparar os aspectos contemplados nos programas de treinamento para cargos operacionais oferecidos pelas duas empresas analisadas.	Dados levantados durante a pesquisa bibliográfica e comparação com material coletado através entrevista semi-estruturada, observação e análise documental.
Propor ações corretivas para ambas as empresas baseadas nas atividades e processos analisados com as diferenças práticas observadas entre os dois estabelecimentos.	Dados levantados durante a pesquisa bibliográfica e comparação com material coletado através entrevista semi-estruturada, observação e análise documental.

Fonte: autor

Levantando os dados e informações necessárias para a condução da pesquisa a fim de atingir os objetivos específicos delineados, faz-se necessário por ora analisar esses dados dentro de uma forma metodológica a fim de preservar a estrutura atual do estudo. Assim sendo, é possível validar as informações coletadas a partir do embasamento teórico proposto, dentro do contexto explicitado e das informações expostas pelo autor.

3.4 Análise dos dados

Todos os dados e informações coletadas foram analisados na ótica qualitativa, onde “os dados são coletados e processados pelo pesquisador, sem que seja necessária uma quantificação ou ordenação de resultados, e o mesmo conduz a pesquisa baseado nos critérios metodológicos definidos” (MARTINS, 1994, pg. 29). Dessa forma, o pesquisador traçou um paralelo entre a teoria fundamentada e a prática observada, comparando conseqüentemente os resultados observados nas duas organizações em estudo.

A análise dos dados também foi feita sob a ótica de análise de conteúdo, onde os elementos e dados levantados para referenciar o trabalho foram compilados de forma a criar uma estrutura de desenvolvimento para a pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2001). As informações auferidas foram utilizadas na criação do presente estudo, que levou em consideração todo o conteúdo abordado, além da pesquisa prática realizada nas organizações objetos de pesquisa. A análise de conteúdo se deu quando de fato foi concretizada a fundamentação teórica e, também, na comparação entre teoria e prática observada através da efetivação do estudo.

A parte prática da pesquisa foi completamente embasada nos pressupostos teóricos apresentados pelo autor, conforme sugere a autora Vergara (1997). A autora traz que o autor deve analisar os dados coletados através de uma ótica sem vieses, levando em consideração somente aquilo que o mesmo foi exposto e foi informado, sem acrescentar de suas crenças pessoais para que a formalidade e a ética do estudo sejam preservadas.

É dessa forma, portanto, que o estudo foi conduzido, tendo em suas páginas o reflexo da metodologia exposta nos itens propriamente descritos. Com isso, tem-se o intuito de validar o trabalho academicamente, socialmente e moralmente, a fim de manter a integridade das informações expostas e nas conclusões devidamente relatadas pelo autor ao final do estudo. Assim, faz-se necessário apresentar as limitações do trabalho para que sejam definidas as fronteiras até onde o presente trabalho tem validade, e também na definição da ótica a qual o autor pôde realizar a pesquisa sem que fossem atingidas áreas sem importância para a conclusão dos objetivos delineados.

3.5 Limitações

Após apresentar a estrutura metodológica da pesquisa, faz-se pertinente considerar as limitações do presente trabalho, no que diz respeito as restrições na abrangência desse estudo:

- a) esse estudo se limitou a analisar os programas de treinamento de cargos operacionais das empresas hoteleiras em questão, sem englobar os processos de desenvolvimento gerencial e das diretorias e sem envolver outras áreas das empresas em estudo;
- b) o trabalho não envolveu outras empresas além das duas entidades estudadas e não envolveu nenhuma outra área da Administração de Recursos Humanos além do tópico de treinamento;
- c) a pesquisa não abordou as especificidades dos países nem das localidades onde as empresas estão, se limitando a apenas analisar o contexto envolvendo as organizações em estudo; e
- d) os resultados da pesquisa não se aplicam ao caso de comparações entre outras organizações, que possam ou não estar inseridas no tema em questão.

4 ESTUDO DE MULTICASO

Partindo do problema de pesquisa levantado, delineando os objetivos, norteando-se pela fundamentação teórica apresentada e seguindo a metodologia proposta, faz-se agora a exposição do que foi constatado relacionando o conteúdo teórico e as práticas empresariais pesquisadas. Dessa forma, torna-se pertinente que seja colocada a caracterização das empresas envolvidas no estudo, suas peculiaridades com relação aos programas de treinamento, a análise comparativa dos aspectos contextualizados bem como as informações necessárias para completar coerentemente os objetivos delineados.

A fim de preservar a marca e identidade comercial das respectivas empresas, conforme solicitado pelas mesmas, no presente estudo elas serão referidas como Hotel Brasil Praia, para o hotel localizado em Florianópolis, e Hotel Americano para a organização situada na cidade de Aspen, nos Estados Unidos.

O conteúdo exposto na seqüência, portanto, está relacionado com o que foi estudado e observado no decorrer do processo de pesquisa. Faz-se assim a análise das organizações estudadas, relacionando o que foi ressaltado nas atividades específicas de cada empresa à teoria pesquisada, dentro de diferentes ambientes e contextos no mesmo ramo de mercado.

4.1 Hotel Brasil Praia

Localizado no norte da Ilha de Santa Catarina, cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, à uma quadra do mar da praia de Canasvieiras, o Hotel Brasil Praia possui uma estrutura de acomodação para diversos segmentos de clientes do mercado da cidade. Conforme dados observados junto a Santur (2008), percebe-se o crescimento da atração turística da cidade, fazendo da empresa uma participante ativa desse ambiente estabelecido.

O local onde o estabelecimento está presente é considerado de alta procura por turistas, conforme informações da Santur (2008). A praia de Canasvieiras destaca-se pela intensa movimentação durante o verão, tendo nos turistas argentinos seu maior público. A praia possui extensa estrutura de restaurantes, bares e outras opções de lazer, além de naturalmente prover belezas naturais e proximidade à diversas outras localidades atraentes da cidade, como as praias de Jurerê, Ingleses, Cachoeira do Bom

Jesus, Lagoinha e Brava. O mar da localidade não possui ondas, porém é farta em belezas naturais e em atividades externas durante a temporada de verão.

A organização em si surgiu na praia de Canasvieiras em 1987, quando a família do atual dono resolveu empreender numa praia que estava começando a atrair cada vez mais turistas argentinos na época. Já possuindo o terreno próprio para tanto, a família levantou um estabelecimento que hoje, após duas reformas, a última no inverno de 2005, continua operando na mesma localização.

De acordo com a própria empresa, a taxa de ocupação do hotel varia conforme a época do ano, como pode ser observada no quadro 4 (pg. 62), onde o mesmo apresenta as porcentagens de ocupação do hotel levantada nos períodos entre Outubro de 2005 e Julho de 2008. Dentro da temporada de inverno, a empresa se utiliza de promoções, pacotes turísticos e pacotes empresariais para convenções e reuniões, recebendo poucos clientes durante os períodos de menor procura. Ainda assim, o hotel funciona com um *staff* reduzido de 30 funcionários e sem maiores serviços, tendo o bar fechado e o restaurante funcionando com um cardápio limitado.

Quadro 4 – Taxa de ocupação média por mês referente ao Hotel Brasil Praia

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ocupação (%)	98	95	88	67	41	*	*	*	27	66	81	91

* = Valores muito baixos em comparação com os outros meses, observando-se ocupação apenas com alguns grupos de hóspedes em diferentes épocas

Fonte: adaptado pelo autor conforme dados coletados na empresa

Analisando os dados da empresa, sua demanda parte principalmente da Argentina (74,3%), seguida pelos estados de São Paulo (9,7%) e Rio Grande do Sul (6,6%), ainda havendo uma pequena parte proveniente de outros estados do Brasil (4,2%), restando poucos indivíduos do estado de Santa Catarina (3,4%) e os estrangeiros de outros países do mundo (1,8%), entre os quais destacam-se os uruguaios, paraguaios e italianos. Certos grupos de italianos e argentinos tem uma assiduidade referente a sua frequência no hotel, ocupando algumas residências no período de Inverno há algum tempo, devido à amizade pessoal com o proprietário do estabelecimento. A estrutura física do local, bem como suas peculiaridades, estão descritas conforme o que segue.

4.1.1 Estrutura física

Hoje em dia o hotel conta com quatro blocos de prédios, tendo uma estrutura com 40 quartos, divididos em 10 quartos com 6 leitos, 20 quartos com 4 leitos, e 10 quartos com 2 leitos. Essa divisão foi realizada devido à maior necessidade de abrigar famílias que vinham juntos, focando-se nesse público alvo no início dos negócios. Mais tarde, e até os dias atuais, o negócio foca-se em diversos segmentos, desde famílias, grupos de amigos e grupos de viagens, até jovens casais e grupos de idosos. Para atender sua demanda, a empresa conta com 45 funcionários efetivos, entre operacionais e administrativos, aumentando esse número para 55 indivíduos entre os meses de Novembro e Abril. Esse número depende do volume histórico registrado e ajustado para a temporada que seguirá, além do número de reservas e expectativas do mercado analisadas pelo proprietário. Para o controle de hóspedes e de reservas a empresa utiliza um sistema chamado *I-Hotel*, desenvolvido por uma consultoria contratada pelo proprietário, adaptado à realidade do hotel, e o sistema de cobrança é feito pelo programa *CrediFast*, ligado ao sistema *I-Hotel*.

Com relação à atratividade de clientes e hóspedes, a empresa possui parcerias desenvolvidas com organizações especializadas no ramo de turismo, e dessa forma o hotel conta com um sistema de divulgação e promoção de seu negócio dentro do mercado específico de pacotes turísticos e empresariais. Assim sendo, existe uma facilidade para a mesma em apresentar-se à novos consumidores, clientes de empresas turísticas que estão incluídas em pacotes, além de grupos de viajantes e clubes de viagens.

Abordando a sua classificação formal, de acordo com a nova proposta da Embratur (2008), o hotel está na categoria turístico, representado por três estrelas, possuindo serviços adicionais de piscina adulta e para crianças, bar e restaurante, churrasqueiras e áreas amplas de lazer externa, ainda contando com um estacionamento para aproximadamente 40 carros. Já de acordo com Beni (1998) e Castelli (2003) a empresa classifica-se numa combinação entre apart-hotel e hotel de lazer, trazendo a praia como uma atração natural junto à uma estrutura de apartamentos completos em suas unidades habitacionais. As figuras 1, 2, 3 e 4 (pg. 64) mostram a imagem de um quarto, além de distinguirem também a frente do estabelecimento, a recepção e o restaurante.



Figura 1: Recepção do Hotel Brasil Praia



Figura 2: Fachada do Hotel Brasil Praia



Figura 3: Restaurante do Hotel Brasil Praia



Figura 4: Quarto do Hotel Brasil Praia

Em referência as suas unidades habitacionais, a empresa conta com banheiros individuais com água quente, televisores de 30 polegadas com TV à cabo, forno microondas, frigobar, telefone, alguns talheres e louças, armários, ar-condicionado e rádio relógio. Os apartamentos com quatro e seis quartos possuem uma estrutura de cozinha equipada com utensílios diversos, fogão e forno, geladeira e churrasqueira própria. O hotel disponibiliza também serviços de *city tour* exclusivo, câmbio, lavanderia, materiais de praia, como cadeiras e guarda-sóis, além de também contar com um serviço de cofre para os pertences mais valiosos dos hóspedes.

O restaurante do hotel serve café da manhã todos os dias para os hóspedes, tendo serviço *a la carte* nos almoços e jantares, de quarta à domingo fora do verão e diariamente durante a alta temporada. O bar do hotel só abre durante a alta temporada e tem um ambiente *lounge* com mesas e cadeiras para sentar até 22 pessoas simultaneamente, apresentando um cardápio limitado com itens servidos no restaurante,

além de diversas opções de vinhos e bebidas. Ainda sobre o bar e o restaurante, para que o Gerente de Restaurante elabore todos os relatórios de sua responsabilidade a empresa utiliza o programa *Microsoft Word*. Não existe um programa computadorizado de controle de reservas, se atendo apenas ao uso de um livro de reservas.

Sobre a sua estrutura física, o hotel possui um lobby junto a recepção podendo acomodar 14 pessoas, oferecendo televisão e *lounge* com som ambiente, próximo ao bar e restaurante. O restaurante pode servir até 160 pessoas no café da manhã e 200 pessoas no almoço e no jantar, quando oferece seus serviços ao público em geral, sendo que a planta do mesmo suporta 60 refeições simultâneas. O restaurante conta com 15 mesas, divididas em 2, 4 e 6 lugares. O bar conta com 3 mesas de 2 ou 4 lugares, dependendo da necessidade, e mais 10 banquetas junto ao balcão do bar. A cozinha do restaurante é moderna e conta com aparelhos, instrumentos e infra-estrutura de boa capacidade e de excelente qualidade. A aparelhagem foi renovada durante a reforma ocorrida em 2005.

As áreas de lazer externas são extensas e possuem churrasqueiras coletivas, duas piscinas com profundidades diferentes, para crianças e adultos, além de um estacionamento amplo. Os prédios não possuem elevadores, porém suas escadas são largas e espaçosas, bem iluminadas e arejadas. Todos os apartamentos possuem alguma sacada e todos os apartamentos também são abastecidos por água quente e sistema de ar-condicionado.

As tarifas cobradas por cada apartamento são realizadas conforme o que está exposto no quadro 5 (pg. 65). As unidades habitacionais são divididas de acordo com a sua capacidade, porém caso seja necessário, menos pessoas podem ocupar uma residência maior, com melhor estrutura, tendo um tarifário diferente para esses casos. A empresa tem uma política de não cobrar tarifa para crianças menores de 5 anos, além de oferecem opção de pagamento em qualquer cartão de crédito, nacional ou internacional.

Quadro 5 – Preço cobrado por unidade habitacional referente ao Hotel Brasil Praia

Apartamento	1 ou 2 pessoas	3 pessoas	4 pessoas	5 pessoas	6 pessoas
Duplo	R\$210,00	---	---	---	---
Quádruplo	R\$230,00	R\$270,00	R\$295,00	---	---
Sêxtuplo	R\$250,00	R\$285,00	R\$310,00	R\$330,00	R\$350,00

Fonte: adaptado pelo autor conforme dados coletados na empresa

Além de toda a estrutura recém apresentada, o hotel também conta com uma estrutura organizacional como suporte do negócio. Na seqüência do trabalho será apresentada essa composição organizacional da empresa em relação aos seus aspectos ligados à estratégias, objetivos, treinamentos, administração e demais características que sejam de interesse para a conclusão dos objetivos traçados.

4.1.2 Estrutura organizacional

Desde a sua criação, a empresa busca alinhar a sua estrutura organizacional aos seus objetivos empresariais, tendo na sua missão, visão e valores o alicerce para o desenvolvimento dos processos empresariais e para a melhoria dos serviços prestados e da qualidade do atendimento. Dessa forma, os objetivos são considerados como caminhos a serem seguidos por todos, instruindo os funcionários sobre os mesmos e também sobre o horizonte vislumbrado pela empresa, além de explicar as razões pelas quais a empresa existe e as razões pelas quais os indivíduos executam suas tarefas sempre buscando excelência e retidão.

Assim sendo, a missão, visão, valores e os objetivos empresariais que foram definidos pela empresa durante a entrevista estão dispostos na seqüência:

- Missão: apresentar os melhores serviços aos hóspedes, dentro das melhores dependências, fornecendo uma experiência que supere as expectativas.

- Visão: ser referência em hospedaria de praia na região de Florianópolis.

- Valores: criação de um ambiente de amizade com os hóspedes; preço pela ética nas operações; preservação de bons relacionamentos entre os funcionários; capacitação adequada dos funcionários com relação aos serviços; e manutenção do ambiente físico sempre limpo, arejado e organizado.

- Objetivos empresariais: expandir cada vez mais a marca do hotel; observar sempre a concorrência; melhorar constantemente a qualidade da prestação de serviços; ampliar a quantidade de serviços disponibilizados pelo hotel; melhorar constantemente a estrutura física do hotel dentro da realidade da organização; manter ou aumentar a receita entre os períodos de alta temporada; buscar cada vez mais parceiros para promoção do hotel; e aumentar as taxas de ocupação a cada temporada.

Dentro dessa ótica, o hotel procura fazer com que os funcionários entendam, absorvam e executem suas tarefas sempre com a missão, visão e valores em mente, já

que as mesmas direcionam o indivíduo a buscar a excelência em serviços. Na prática, a configuração e disposição organizacional da empresa se dão através dos seus 55 funcionários, distribuídos entre os diferentes departamentos, durante a alta temporada, entre Novembro e Abril. O organograma da empresa é constituído conforme representado pela figura 5 (pg. 68).

De acordo com o presente trabalho, definiu-se que a análise dos programas de treinamento é restrita aos cargos considerados operacionais pela empresa, incluindo os setores de recepção (receptionista e telefonista), serviços de lobby (mensageiro), setor de governança (camareira) e o setor de restaurante (anfitriã, garçom, atendente de serviço de quarto e barman). Dessa forma, os cargos administrativos e funcionais, que compreendem o restante dos cargos presentes na organização, serão brevemente descritos para que haja uma visão geral da organização, dando espaço na seqüência para uma análise mais aprofundada dos cargos que estão em foco no estudo. As funções consideradas administrativas, de acordo com a entrevista realizada na organização, são compostas pelos cargos definidos a seguir.

O proprietário corresponde ao cargo de Presidente da organização, estipulando estratégias, promovendo o hotel e tomando as decisões gerais sobre a organização. O proprietário do hotel é natural de Florianópolis, possui mestrado em administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina e tem 59 anos. O Diretor Geral cuida de todo o funcionamento do hotel, tendo uma visão global do negócio e obedecendo ao que é estipulado pelo proprietário, designando ele mesmo as atividades que irão complementar os delineamentos estratégicos. O ocupante do cargo é natural de Florianópolis, possui mestrado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina e tem 54 anos.

O Gerente Operacional administra toda a parte operacional e funcional do hotel, gerindo todas as atividades dos setores sob sua supervisão, sustentando os padrões de atendimento e serviço, organizando o trabalho na prática, e sempre mantendo o Diretor Geral e o Proprietário informados sobre as ações do setor, os *feedbacks* recebidos e as necessidades possíveis. Dentro de serviços gastronômicos, o Gerente Operacional cuida do abastecimento de alimentos e bebidas, do cardápio apresentado pelo restaurante e dos padrões de serviços prestados, sempre auxiliado pelo Gerente de Restaurante. O atual ocupante do cargo é natural de Florianópolis, possui curso superior em Turismo pela Universidade do Sul de Santa Catarina e tem 32 anos.

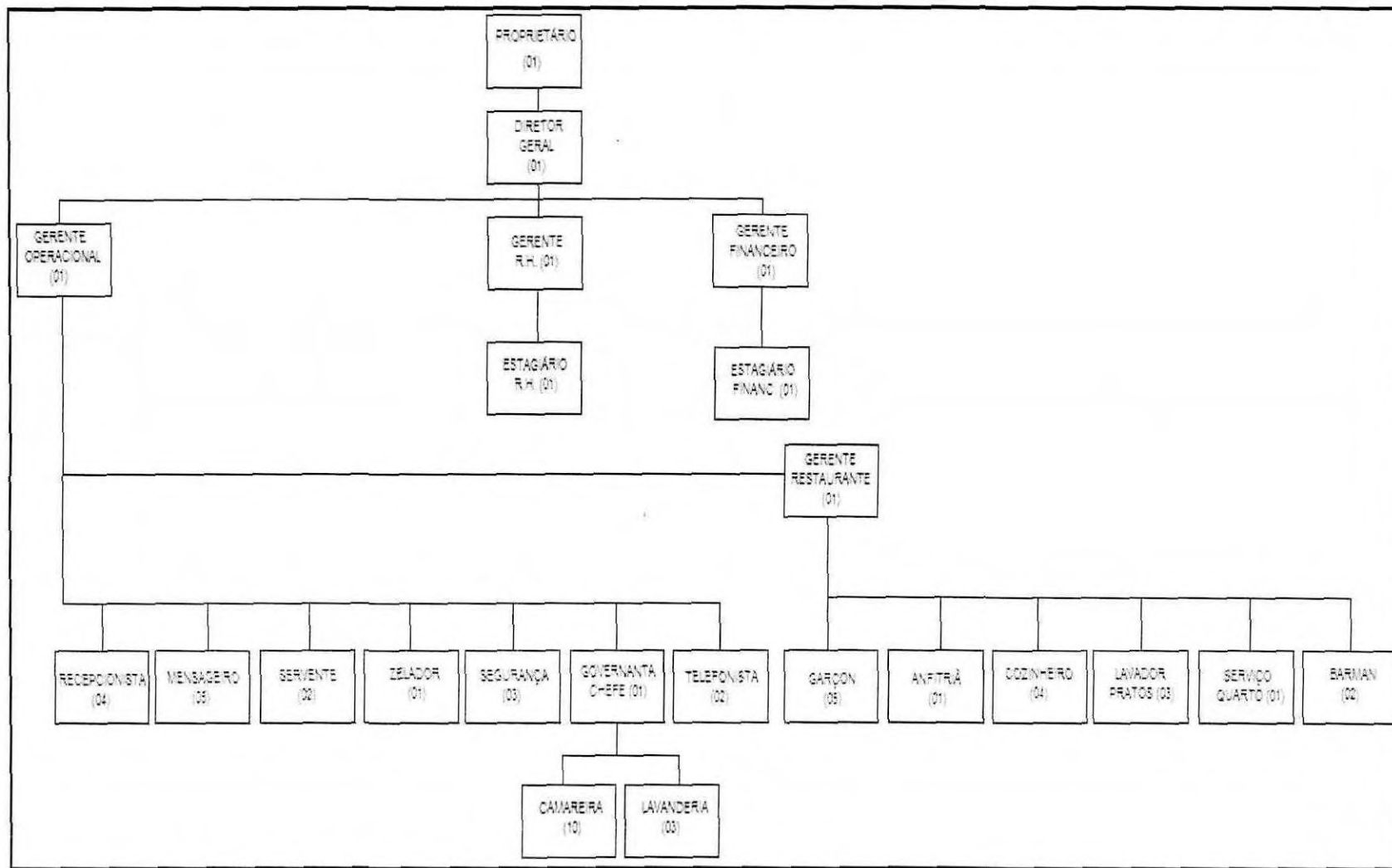


Figura 5: Organograma do Hotel Brasil Praia
 Fonte: dados coletados em entrevista na empresa

O Gerente Financeiro e seu estagiário são responsáveis por todas as rotinas financeiras, pagamentos, ordens de compra, receitas, declarações financeiras, balanços e afins da empresa. O atual ocupante do cargo é natural de Blumenau, possui curso superior em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina, possui registro no CRC/SC e tem 29 anos. O estagiário financeiro é natural de Criciúma, está cursando Economia na Universidade Federal de Santa Catarina e tem 20 anos.

A Gerente de Recursos Humanos e o estagiário da área executam todas as tarefas com relação às atividades de recrutamento, seleção, folha de pagamento, definição e execução de benefícios, encargos sociais, treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A atual Gerente de R. H. é natural de Porto Alegre, possui curso superior em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem 31 anos. O estagiário de R. H. é natural de Florianópolis, está cursando Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina e tem 23 anos.

Com relação aos cargos funcionais, pesquisados durante a entrevista, a empresa considera os serventes, zelador, seguranças, governanta chefe, atendente de lavanderia, cozinheiro e lavador de pratos. Os seguranças devem zelar pela integridade dos hóspedes e funcionários do hotel, mantendo os padrões de segurança necessários ao funcionamento do hotel e também devem controlar a presença de pessoas estranhas e objetos estranhos, além de estarem preparados para situações de emergência. Os mesmos devem ter certificação do curso de segurança em estabelecimentos comerciais. O zelador é responsável pelo conserto de quaisquer problemas físicos com a estrutura do hotel, além de ter que realizar a manutenção do sistema elétrico, dos encanamentos, dos jardins e dos móveis, sempre prezando pelo correto funcionamento das estruturas disponibilizadas pelo hotel.

Os serventes têm a obrigação de manter sempre os padrões de limpeza e higiene das áreas comuns do hotel, além de auxiliarem os zeladores quando necessário. Os mesmos devem possuir conhecimentos em materiais de limpeza e em padrões de higiene. Os cozinheiros são responsáveis pela preparação e execução de receitas estabelecidas pelo Gerente Operacional junto com o proprietário e um consultor gastronômico contratado, além de manterem a organização, higiene e limpeza do local de trabalho, atendendo com qualidade a preparação dos alimentos. Os ocupantes desse cargo devem possuir algum curso técnico de culinária. Os lavadores de prato têm a

função de higienizar os utensílios utilizados pelos clientes, pelos cozinheiros e pelos garçons, além de realizar a manutenção da cozinha junto aos cozinheiros.

A governanta chefe deve supervisionar o trabalho das camareiras, elaborar escalas de atendimento aos quartos, além de elaborar relatórios de produtos utilizados e sobre os serviços prestados. As atendentes de lavanderia são responsáveis pela limpeza dos materiais recolhidos nos quartos relacionados à cama e banheiro, além de executarem a secagem, alinhamento e preparação dos materiais a serem repostos nas residências.

Definidos os cargos administrativos e funcionais, consideram-se agora os cargos operacionais, que são foco do presente estudo. As características e funções descritas abaixo foram levantadas junto à organização por meio de entrevista. Os aspectos analisados em cada cargo operacional estão dispostos da maneira apresentada conforme a estrutura da empresa Hotel Americano com o intuito de facilitar a comparação posterior.

1) Recepcionista

Requisitos mínimos: segundo grau completo, mínimo conhecimento em uma língua estrangeira, conhecimentos em informática, experiência prévia de 1 ano na função e morar perto do hotel.

Competências necessárias: fluência verbal e escrita, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, conhecimentos sobre o programa *I-Hotel* de administração de reservas e controle de ocupação, capacidade de organização, saber trabalhar em equipe e conhecimentos amplos sobre a cidade.

Instrumentos de trabalho: telefone, interfone, computador, programa de efetuação de reservas, de controle financeiro e mapa de ocupação das residências *I-Hotel* e programa de cobrança financeira para cartão de crédito *CrediFast*.

Deveres: fazer o registro dos hóspedes, efetivar reservas, organizar o controle de ocupação das residências, efetuar a cobrança no final da estadia dos hóspedes, atender ao telefone geral e ao interfone quando necessário, direcionar ligações quando necessário, anotar recados aos hóspedes quando necessário, repassar os pedidos de serviço de quarto, sugerir eventos e roteiros aos hóspedes quando requisitado, auxiliar com o que for necessário no lobby e atender as requisições dos hóspedes.

2) Mensageiro

Requisitos mínimos: primeiro grau completo, carteira de habilitação e morar perto do hotel.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, estar apto fisicamente para executar as tarefas da função, capacidade de trabalhar em equipe, cuidado com a manipulação de objetos de outras pessoas e facilidade em resolver problemas rapidamente.

Instrumentos de trabalho: carrinho de bagagem, interfone, carros dos hóspedes, bagagens e pertences dos hóspedes e chave-mestra do hotel.

Deveres: orientar hóspedes recém-chegados, dar informações aos hóspedes, manipular e conduzir a bagagem dos clientes, manobrar carros estacionados para os hóspedes e resolver problemas operacionais do cotidiano, como organização de chegada de hóspedes e possíveis problemas com horários de chegada e saída das residências.

3) Camareira

Requisitos mínimos: primeiro grau completo e morar perto do hotel.

Competências necessárias: atenção a organização em geral, conhecimentos sobre higiene, habilidade de limpeza, atenção à detalhes, habilidade de compreender e resolver problemas de hóspedes.

Instrumentos de trabalho: produtos de limpeza e de higienização de banheiros, cozinhas, superfícies, pisos e janelas; vassoura, pá para vassoura, aspirador de pó, panos para limpeza em geral, lençóis, toalhas, travesseiros, cobertores e fronhas, carrinho de camareira, materiais de reposição de frigobar e de banheiro e a chave-mestra do hotel.

Deveres: organizar, limpar e higienizar todas as residências ao menos uma vez por dia, preparar a residência para novos hóspedes, trocar as roupas de cama, trocar as toalhas, repor o frigobar e manter o padrão de limpeza do hotel.

4) Telefonista

Requisitos mínimos: segundo grau completo, conhecimentos em informática e morar perto do hotel.

Competências necessárias: fluência verbal e escrita, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de organização, conhecimentos sobre o programa *I-Hotel* de reservas e mapa de ocupação.

Instrumentos de trabalho: telefone, interfone, computador, programa *I-Hotel* de efetuação e efetivação de reservas e de mapa de ocupação das residências.

Deveres: atender ao telefone, repassar pedidos de serviço de quarto, repassar ligações, anotar recados aos hóspedes, efetuar reservas e cuidar do telefone da recepção quando necessário.

5) Garçom

Requisitos mínimos: segundo grau completo, mínimo conhecimento de língua estrangeira, experiência prévia de 2 anos na função e morar perto do hotel.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, facilidade em resolver problemas rapidamente, habilidade com a bandeja de pratos, habilidade para manuseio de alimentos, conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos, além de habilidade de atender e servir às necessidades dos clientes.

Instrumentos de trabalho: bandeja de pratos, talheres, instrumentos de cozinha para serviço, guardanapos, louças em geral, bloco de anotação de pedidos, abridor de garrafas e saca-rolhas.

Deveres: anotar pedidos de clientes, servir alimentos e bebidas, limpar as mesas após o uso, reorganizar as mesas para o uso, organizar atendimento das mesas e incentivar o consumo no estabelecimento.

6) Anfitriã

Requisitos mínimos: primeiro grau completo e morar perto do hotel.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público e capacidade de organização.

Instrumentos de trabalho: livro de reservas, interfone e telefone.

Deveres: cumprimentar os clientes na chegada, auxiliar o esquema de assentos no restaurante, atender ao telefone do restaurante durante o serviço, executar reservas, organizar o atendimento, repassar os pedidos de serviço de quarto ao atendente e designar e acomodar os clientes no salão do restaurante.

7) Serviço de quarto

Requisitos mínimos: primeiro grau completo e morar perto do hotel.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de organização, habilidade com a bandeja de pratos, habilidade para manuseio de alimentos e conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos.

Instrumentos de trabalho: bandeja de pratos, carrinho de serviço de quarto, talheres, instrumentos de cozinha para serviço, guardanapos e louças em geral.

Deveres: receber os pedidos da telefonista, da anfitriã ou da recepção, repassar o pedido à cozinha, organizar o atendimento às residências e levar o pedido aos hóspedes.

8) Barman

Requisitos mínimos: primeiro grau completo, curso de barman, experiência prévia de 2 anos na função, morar perto do hotel e possuir domínio de uma língua estrangeira como diferencial (preferência).

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, facilidade em resolver problemas rapidamente, capacidade de controlar o caixa do bar, habilidade com bebidas, conhecimentos avançados sobre bebidas e preparação de *drinks*, conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos, além de habilidade de atender e servir às necessidades dos clientes.

Instrumentos de trabalho: garrafas de bebidas, coqueteleira, mexedor, filtro de bebidas, liquidificador, copos, louças de serviço em geral, talheres, guardanapos, enfeites para *drinks*, ingredientes como açúcar, sal, frutas e ervas em geral, abridor de garrafas, saca-rolhas, panos, guardanapos e tábua de corte de frutas.

Deveres: receber e atender aos pedidos vindos dos garçons, controlar o caixa do bar, emitir relatório financeiro por escrito ao final de cada dia, emitir relatório de consumo de bebidas por escrito ao final de cada dia, controlar a saída de bebidas, preparar as bebidas pedidas pelos clientes, manter a limpeza do bar e repor as garrafas de bebidas que terminam.

9) Gerente de restaurante

Requisitos mínimos: superior completo, experiência prévia de 3 anos na função conhecimentos avançados em informática e conhecimentos avançados em língua estrangeira.

Competências necessárias: alta capacidade de organização, habilidade de liderar equipe, conhecimentos avançados sobre os pratos servidos, fluência verbal e escrita total em pelo menos duas línguas, capacidade de atuar como garçom quando necessário, habilidades de serviço e atendimento à clientes, conhecimentos no programa *Microsoft Word*, habilidades de elaborar relatórios e controle de estoques, realizar movimentações financeiras, controle de caixa, habilidade de comunicação, capacidade de interagir com clientes, capacidade de atuar em ambiente agitado, habilidade e conhecimentos para operação de caixa e operações financeiras em geral do restaurante, facilidade em resolver problemas, alta capacidade de foco e disposição de auxiliar todos os funcionários do restaurante.

Instrumentos de trabalho: computador, programa *Microsoft Word*, programa *I-Hotel*, programa *CrediFast*, livro de reservas, telefone, interfone, abridor de garrafas, saca-rolhas, talheres, louças e bandeja de pratos.

Deveres: organização do trabalho, organização da planta do salão, organização do atendimento, realizar movimentações financeiras e cobranças, controlar o caixa do restaurante e do bar, levantamento de estoques, elaboração de relatórios financeiros, relatórios de atendimento, relatórios de demanda, relatórios de utilização de produtos e mercadorias, organização de reservas junto à anfitriã, auxílio aos funcionários, suporte ao serviço dos garçons, reposição de materiais da cozinha, auxílio ao atendimento do serviço de quarto e interpretação de requisições específicas dos hóspedes.

4.1.3 Programas de treinamento operacional

Seguindo então a descrição dos cargos operacionais, expõem-se agora os treinamentos operacionais que a empresa fornece a fim de atender os delineamentos estipulados nos objetivos específicos para cada programa em particular. Devana, Fombrun e Tichy (1984) dizem que a empresa deve levar em consideração seus objetivos organizacionais enquanto planejando e buscando atender as suas necessidades de treinamento. O Hotel Brasil Praia definiu, através de sua gerência de Recursos

Humanos, que certos objetivos organizacionais são de fundamental importância para a correta aplicação de treinamentos dentro da sua área operacional, a saber: melhorar constantemente a qualidade da prestação de serviços; preservação de bons relacionamentos entre os funcionários; e fornecer uma capacitação adequada aos funcionários com relação aos serviços prestados.

Os programas de treinamento oferecidos aos funcionários do Hotel Brasil Praia são ministrados em todas as novas contratações, agrupando os indivíduos por semana de efetivação, além de cada vez que algum funcionário é encaminhado para o treinamento a fim de reforçar algum conteúdo, avaliado como aquém das expectativas de desempenho por parte da empresa. A organização também realiza treinamentos todo começo de alta-temporada, geralmente ao final de novembro, com todos os funcionários, independentemente de tempo de trabalho. Essa prática é, de acordo com a empresa, um fator de certificação da manutenção da qualidade do atendimento prestado aos hóspedes. Springer e Springer (1990) dizem que essa prática observada no hotel é importante no sentido de equalizar a execução das tarefas e a expectativa da empresa com relação ao funcionário, provendo ao mesmo uma base para a rotina profissional.

Dentro dos processos de treinamento, a empresa padronizou o levantamento das necessidades, a validação dos programas e a avaliação de aprendizagem e de comportamento no cargo, excluindo dessa padronização somente o treinamento introdutório. O treinamento introdutório foi desenvolvido especificamente devido ao interesse da empresa em dar uma base para as ações dos funcionários, sendo que são levados em consideração aspectos específicos dos indivíduos para a execução, como condição sócio-econômica, escolaridade, entre outros. Dessa forma, de acordo com a empresa, os funcionários recebem uma atenção mais direcionada, focando nas suas necessidades específicas e com o processo adaptado às suas capacidades.

Gil (1994), em confluência com Bohlander, Snell e Sherman (2005), preconiza que a prática em particular de avaliar os dados dos funcionários dentro do levantamento das necessidades de treinamento é importante para que as etapas subsequentes (planejamento, validação, execução e avaliação) sejam adaptadas ao perfil dos funcionários. Dentro da realidade observada, verifica-se que essa atividade é realizada no treinamento introdutório, porém não nos demais programas de treinamento em análise. De acordo com a entrevista feita na empresa, os tópicos abordados nos treinamentos específicos para cada cargo não podem ter adaptações propostas por um

diagnóstico devido o fato de a empresa já ter levantado a necessidade dos funcionários com relação aos conteúdos a serem ministrados, para a correta prática durante a rotina de trabalho. Portanto os conteúdos aplicados nos treinamentos específicos também são padronizados, apenas particularizados de acordo com cada função.

Apesar de certa padronização dentro dos programas específicos para os cargos operacionais, ainda existem aspectos particulares em cada treinamento relativos às funções que abrange. Nesse sentido, o hotel afirma que, conforme verificado pela entrevista, procurou essa padronização devido à facilidade de aplicação das etapas do treinamento. Dessa forma, o hotel tenta fazer com que as partes fundamentais como planejamento e execução sejam particularizadas em cada área, tendo somente os aspectos supracitados como padrão.

Em relação ao levantamento das necessidades de treinamento, a empresa o efetua durante o processo de seleção dos candidatos, quando os mesmos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes que já foram trabalhadas em outras experiências profissionais, treinamentos, entre outros. As competências avaliadas em cada candidato, durante o processo de seleção, são referentes aos quesitos contidos dentro da descrição do cargo (ver item 4.1.2). Assim, os treinamentos são focados dentro do que foi avaliado como deficiência entre as competências necessárias ao cargo e as competências que o candidato possui.

O superior direto também pode, através de uma observação do atendimento durante a execução do trabalho, verificar a necessidade de direcionar o funcionário ao treinamento. A empresa não define parâmetros para essa observação, partindo do princípio que o superior só irá recomendar uma “reciclagem” a partir do momento que começarem a surgir reclamações por parte dos hóspedes ou conflitos na execução das tarefas. As atividades relacionadas com o levantamento das necessidades de treinamento podem ser ligadas com a idéia de Gil (1994), Dessler (2003) e Boog (1995), quando os mesmos colocam que essa atividade deve ser utilizada para verificar possíveis aspectos do indivíduo que resultem num programa de treinamento especificado para certa realidade observada. Porém, os autores discordam com as práticas da empresa no quesito da falta de particularidade dos programas com relação aos cargos e funções intrínsecas, acrescentando ainda que a particularização é interessante devido à abordagem mais específica e adaptada aos cargos envolvidos.

Com relação aos demais aspectos gerais, aos quais são empregados em todos os programas específicos de cargos operacionais, a empresa definiu que a aplicação dos programas deve ser feita através de uma parte teórica, abordando os assuntos dentro de uma sala onde são colocados os aspectos da função e demais informações aos funcionários, e os mesmos participam dentro de uma discussão, além de uma parte prática, focada no desenvolvimento dos conhecimentos práticos sobre a execução da função. Os conteúdos são desenvolvidos de forma expositiva e demonstrativa, tendo na parte teórica uma ênfase na exposição através de quadros e informações escritas com a explicação dos assuntos trabalhados, e na parte prática um foco na demonstração, quando os instrutores expõem aos treinandos como são realizadas as tarefas rotineiras. Com relação a esses aspectos supracitados, os autores Springer e Springer (1990) dizem que a aplicação teórica de treinamento deve ser conduzida a fim de incrementar os conhecimentos sobre algum determinado assunto, enquanto a aplicação prática deve desenvolver as funções mais dinâmicas do indivíduo, como suas habilidades específicas e conhecimentos sobre dependências físicas e manuseio de materiais.

Os instrutores designados a aplicação dos treinamentos e responsáveis por ministrar os conteúdos não têm nenhuma capacitação específica por parte da administração, tendo que se apoiar em aspectos didáticos previamente conhecidos e nas experiências pessoais para adaptarem o conteúdo à realidade dos treinandos. Isso vai contra o que colocam os autores Gil (1994) e Marras (2000), quando dizem que a empresa deve dar o suporte necessário aos instrutores para que os mesmos realizem uma aplicação proveitosa e efetiva.

Os programas de treinamento são de exclusiva aplicação pela empresa, e somente para os funcionários da própria organização, não deixando espaço para a participação de outras organizações. Eles também podem ser considerados introdutórios ao trabalho, quando são aplicados logo após a contratação do indivíduo, ou então como um reforço de práticas no trabalho, quando são aplicados após a identificação de alguma característica a ser reforçada no colaborador. A empresa se mostra coerente nos aspectos abordados anteriormente quanto às técnicas utilizadas e o direcionamento dos processos de treinamento, expondo o conteúdo teórico dentro de um meio apropriado e demonstrando as ações a serem executadas de forma que possibilite a visualização e a aprendizagem por parte dos treinados (MARRAS, 2000).

Dentro da padronização de algumas etapas do processo de treinamento, a empresa também utiliza as mesmas instruções para realizar a validação de cada programa específico. O Hotel Brasil Praia realiza, ao final de toda temporada de verão, uma reunião entre os funcionários e os seus respectivos superiores, abordando situações vivenciadas durante o período que se encerra, indicando soluções para possíveis problemas encontrados e algumas peculiaridades válidas para o incremento do treinamento. Esse processo certifica que as abordagens dos programas estejam de acordo com a realidade vivenciada, assim sempre capacitando os funcionários para responderem propriamente à novas situações.

Esse estilo de validação é discutido por Dessler (2003), quando o mesmo afirma que o programa de treinamento deve ser validado perante um público específico, conhecedor dos assuntos abordados e a par da realidade vivida pela organização. Nesse sentido, a empresa concretiza a validação perante todos os funcionários de cada cargo respectivo, recebendo sugestões, críticas e novas informações conforme o que os colaboradores levantam dentro da reunião de final de temporada. Springer e Springer (1990) dizem que a validação deveria ocorrer dentro de um processo formal, aplicando o treinamento por inteiro para alguns indivíduos selecionados, e recebendo as informações dos mesmos com relação ao processo, porém no caso do Hotel Brasil Praia esse formato não é aplicado por causa da idéia dos administradores com relação ao tema. De acordo com a entrevista realizada na empresa, os mesmos acreditam que a forma com que essa etapa é desempenhada é condizente com a realidade da organização e, dessa forma, não existe a necessidade de mudanças no que o hotel pratica.

Por fim, dentro dos padrões estabelecidos igualmente para todos os treinamentos operacionais, tem-se que a avaliação do treinamento se dá em dois momentos distintos, porém análogos para todos os diferentes cargos. A avaliação de aprendizagem é feita logo na seqüência do treinamento com um rápido teste oral abordando os assuntos discutidos pelo treinamento, aplicado pelo superior imediato. A avaliação de comportamento no cargo é feita pelo superior imediato e pelos funcionários mais experientes que trabalham no mesmo setor, através de uma observação das ações durante a execução da função, conferindo uma folha de avaliação de conduta que aborda a aplicação prática de cada assunto discutido no treinamento.

Cada programa tem uma avaliação baseada em quesitos particulares, porém dentro de uma mesma estrutura. De acordo com Boog (1995), Tanke (2002) e Gil

(1994) as avaliações de aprendizagem são feitas levando em consideração o conteúdo aplicado e a capacidade dos treinandos em absorver o que foi colocado. Os autores ainda colocam que essa ação deve ser executada através de questões objetivas ou abertas, tendo nelas a essência do que foi ministrado durante o processo. Ainda sob a mesma ótica dos autores, a avaliação de comportamento no cargo é uma forma de se levantar se o treinamento teve impacto na rotina dos funcionários, tendo a sua efetuação através de um observador, geralmente um superior, e uma relação de tarefas.

Confrontando o que foi observado na empresa com a teoria pesquisada percebe-se que o hotel está dentro de alguns parâmetros estabelecidos, porém a execução de um teste oral não estruturado após o treinamento para a verificação da aprendizagem não é recomendada devido a sua subjetividade. Ainda sobre a avaliação dos treinamentos a empresa coloca que foram escolhidas os tipos descritos de acordo com uma especificação do proprietário, devido à uma opção entre ainda aplicar a avaliação de reações e de resultados. A organização afirma que os resultados são avaliados através da observação das alterações de comportamento no cargo, e que a avaliação de reações é feita durante a mesma prática da aprendizagem, quando os instrutores pedem a opinião espontânea dos treinados.

Tendo em vista os argumentos expostos até o momento, faz-se necessário agora apresentar a seguir as características específicas de cada programa de treinamento operacional disponibilizado pela empresa para os seus funcionários. Essas informações foram obtidas através da entrevista realizada seguindo o molde apresentado no apêndice A e também relevando as observações do pesquisador seguindo as especificações pontuais em cada processo:

1) Treinamento introdutório

O treinamento introdutório é de fato a primeira oportunidade que a empresa possui para apresentar suas características e informações necessárias ao conhecimento de todos os funcionários, dentro do planejamento da organização. A empresa brasileira definiu, através de sua gerência de Recursos Humanos, baseada num planejamento feito junto ao proprietário e ao Diretor Geral, que o programa introdutório tem como objetivos: instruir os recém-contratados com relação ao funcionamento do hotel, englobando a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, além de abordar normas práticas de serviço, processos internos, estrutura e disposição física e

organizacional, departamentos e as exigências da organização para seus funcionários, confraternizando os funcionários e fazendo os mesmos conhecerem uns aos outros.

Esse programa de treinamento não foi embasado num processo formal de levantamento das necessidades, tendo a sua criação feita pela atual Gerente de Recursos Humanos, baseada nas suas experiências pessoais e profissionais, juntamente com os conhecimentos específicos sobre o hotel captados junto ao proprietário, Diretor Geral e demais funcionários já efetivados em 2003, quando foi concretizada a criação do treinamento. Ele leva em consideração as características sócio-econômicas dos novos contratados, dados retirados da ficha pessoal que todos os funcionários devem preencher na contratação, além de especificações pontuais de conhecimentos necessários aos funcionários dentro da visão da administração do hotel. Isso se deve ao fato de que a empresa adapta a forma de aplicação do treinamento conforme o público-alvo, alterando aspectos desde a linguagem utilizada para aplicação de conteúdos até a ênfase dada nos aspectos abordados. As práticas descritas acima estão em consonância com o que coloca Dessler (2003), quando o mesmo afirma que o levantamento das necessidades de treinamento deve procurar levantar os dados sócio-econômicos do público-alvo e também os aspectos da organização envolvidos com as funções incluídas no programa. A discrepância com relação à teoria pesquisada é observada conforme se nota a falta de um processo formal e sistêmico, conforme propõem Gil (1994) e Boog (1995).

O planejamento foi realizado a fim de contemplar todos os funcionários recém-contratados, inclusive os funcionários operacionais, dentro do contexto do treinamento, sendo que todos os funcionários participam do mesmo juntos. O mesmo desenvolve os indivíduos no sentido de conhecer o ambiente de trabalho, relacionar com os demais funcionários, saber das regras e normas impostas pela organização, além de reforçar a missão, visão, valores e objetivos empresariais do hotel junto aos novos contratados. Ele é realizado sempre nas sextas-feiras, quando há alguma contratação no decorrer da semana, tendo duração de 4 a 6 horas durante o período da tarde. A empresa se utiliza de alguma residência que esteja sem hóspedes para a aplicação, juntamente com uma caminhada através das dependências do estabelecimento. O conteúdo supracitado está de acordo com a visão de Gil (1994) e Marras (2000) quando ambos os autores colocam que os aspectos observados devem levar em consideração o local onde será executado o treinamento, os participantes do treinamento, o momento e a finalidade da aplicação.

O material de apoio utilizado é uma televisão, um aparelho de vídeo-cassete, canetas para quadro branco, um quadro branco, um livreto de normas de prestação de serviços confeccionado pela SANTUR com guias de segurança no local de trabalho, informações sobre como atender um cliente com cordialidade e descrições de normas de conduta profissional, uma apostila desenvolvida pela Gerente de Recursos Humanos, pelo proprietário e pelo Diretor Geral contendo 10 páginas de explicações gerais sobre o hotel e dos padrões de serviço cobrados dos funcionários e um vídeo promocional do hotel. Os instrutores são o proprietário, quando está disponível, o Diretor Geral e a Gerente de Recursos Humanos, tendo a participação dos outros gerentes quando os mesmos estão disponíveis.

A seqüência cronológica de assuntos abordados se dá conforme segue: apresentação geral, apresentação pessoal de cada funcionário, história do hotel, missão, visão, valores, objetivos empresariais, normas de conduta (organização pessoal, uniforme, linguajar apropriado, hierarquia e horários de funcionamento dos serviços do hotel), departamentos do hotel, comunicação entre departamentos, estrutura física do hotel, localização das residências, regras para hóspedes, padrões de serviço estabelecidos pelo hotel, normas gerais de segurança, o que fazer em emergências, como agir em situações adversas (assaltos, pessoas com problemas de saúde, chuva, vento, etc.) e encerramento final tirando dúvidas.

O processo de execução do treinamento é teórico, por focar-se na exposição de conteúdos informativos, e fechado à funcionários de outras organizações, por conter dados específicos do hotel. As técnicas utilizadas são a exposição, de acordo com as teorias desenvolvidas e os conteúdos ministrados, a discussão em grupo, útil para agregar valor conforme os participantes contribuem com suas experiências e conhecimentos, além de demonstrações e palestras providas pelos instrutores abordando os assuntos delineados.

A validação do treinamento não é realizada, sendo que a Gerente de Recursos Humanos atualiza os dados das apostilas conforme sua idéia própria do que é necessário e as formas de aplicação do treinamento e os conteúdos ministrados não são revistos periodicamente. Isso está de acordo com a visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Gil (1994) quando os autores não colocam a validação formal como ponto de importância dentro dos treinamentos, em confronto ao que Boog (1995) e Tanke (2002)

colocam, afirmando que esse processo é de fundamental importância para a construção dos programas.

Particularizando a execução, existe um foco na aplicação teórica, que se utiliza de todo o tempo disponibilizado para o treinamento. Isso ocorre devido ao caráter explicativo dos conteúdos aplicados, não remetendo às necessidades práticas, salvo os casos de relacionamento com hóspedes que são explicados na prática, porém sem uma abordagem ativa. A didática é meramente expositiva, tendo ainda que os instrutores não são treinados especificamente para aplicar o programa de treinamento. Conforme a colocação de Gil (1994) e Dessler (2003), a empresa não está sendo condizente com seus objetivos quando deixa de preparar corretamente os instrutores para que os mesmos apliquem coerentemente os aspectos planejados para o treinamento.

Por fim, a avaliação de aprendizagem é feita com um rápido teste oral ao final do treinamento aplicado pela Gerente de Recursos Humanos, abordando os assuntos discutidos pelo treinamento como missão, visão, valores, padrões de serviço, entre outros. A avaliação de comportamento no cargo é feita através de uma observação do superior imediato da área que pondera durante um mês sobre as ações do funcionário na execução de sua respectiva função, também focando nos aspectos tratados pelo treinamento. Ao final desse período o superior imediato deve fazer um relatório de conduta para a Gerente de Recursos Humanos avaliar os pontos fracos e os pontos fortes de cada funcionário, atentando às necessidades de reforço da aplicação de treinamento. Essas avaliações estão alinhadas com as teorias de Boog (1995), Tanke (2002) e Gil (1994) quando os mesmos dizem que a avaliação deve levar em consideração um levantamento das práticas executadas pelos funcionários. Os mesmos autores ainda colocam que é interessante para a empresa que esse processo seja formalizado, o que não é o caso do Hotel Brasil Praia, quando vê-se que o mesmo utiliza a observação e a criação de um relatório sem uma padronização ou sem direcionamentos.

2) Treinamento de recepcionista e telefonista

A área de recepção é aquela que recebe e encaminha os hóspedes ao quarto, e também finaliza o serviço de hospedagem do hotel com o processo final de cobrança. Além disso, a área é responsável pela telefonia e pelos interfones do hotel, buscando encaminhar ligações, efetuar reservas e cadastrar os clientes. Dessa forma, a

organização achou por bem definir os objetivos do treinamento como segue: qualificar o atendimento por parte das recepcionistas e telefonistas, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o sistema *I-Hotel* e o sistema *CrediFast*, aprimorar os conhecimentos específicos sobre a praia de Canasvieiras e a cidade de Florianópolis e explicar o funcionamento do interfone e seus ramais.

A empresa efetua o levantamento das necessidades dentro do mesmo padrão definido anteriormente, porém durante a execução da função alguns pontos são observados pelo Gerente Operacional, como os aspectos relativos ao correto uso do telefone e do interfone, características específicas do sistema de informática utilizado pela empresa, procedimentos financeiros, entre outros. Essas atividades avaliadas pelo superior dizem respeito à competências essenciais inerentes aos cargos que fazem parte do programa de treinamento (ver item 4.1.2). Assim que é levantado algum ponto em discrepância com os padrões de serviço exigidos, o superior tem a autoridade para direcionar o funcionário para receber mais uma vez instruções específicas com relação ao que foi identificado como falha. Essas práticas desenvolvidas pela empresa estão de acordo com as teorias dos autores Marras (2000), Dessler (2003) e Boog (1995), quando os mesmos dizem que é importante que exista um superior encarregado de observar as ações práticas dos funcionários para avaliar a execução das tarefas. Os mesmos autores também destacam que, quando o superior direto identifica alguma falta de consonância entre o que o indivíduo está produzindo e o que a empresa espera dele, deve-se acontecer um processo de encaminhamento para o treinamento mais apto a suprir essas necessidades identificadas no sujeito.

Na etapa de planejamento foi definido que o público alvo designado ao programa engloba todas as recepcionistas e telefonistas recém-contratadas ou já efetivas que tiverem necessidade de aprimorar algum quesito avaliado pelo superior direto. O treinamento é direcionado para desenvolver os conhecimentos sobre os sistemas de informática utilizados pelo hotel, sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre a cidade onde o hotel está localizado e sobre os equipamentos disponibilizados pelo hotel. Esse programa de treinamento tem duração de 4 a 6 horas e é realizado no início do período de trabalho de cada funcionário recém-contratado e também todo início de alta-temporada para os funcionários já efetivos, sendo refeito quando existe algum indicador, levantado pelo superior direto, quanto a falhas na

execução de tarefas. Ele é efetuado dentro da recepção e também em alguma residência que esteja vaga no momento, utilizando um computador, o sistema *I-Hotel*, o programa *CrediFast*, os telefones da sala de telefonia, os interfones da sala de telefonia, canetas para quadro branco e um quadro branco.

Os responsáveis pela aplicação desse treinamento são o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos, porém a recepcionista que estiver no cargo há mais tempo também auxilia no desenvolvimento dos assuntos abordados e na demonstração prática do funcionamento do sistema de informática do hotel. Durante um período de três dias um funcionário mais experiente acompanha o recém-contratado no decorrer da sua jornada de trabalho para auxiliá-lo nas tarefas diárias e para educá-lo nos aspectos práticos da sua respectiva função. A seqüência de assuntos abordados se dá da seguinte maneira: relacionamento com hóspedes, linguajar apropriado, diferença entre tratamento pessoal e profissional, sistema *I-Hotel*, cobrança por dinheiro, cobrança por cartão de crédito (sistema *CrediFast*), sistema de reservas, sistema de mapa de ocupação de residências, telefones e ramais importantes, tratamento ao telefone, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, cidade de Florianópolis (história, geografia, praias, informações turísticas, locais mais visitados, casas noturnas, bares, opções de lazer, telefones importantes e marcos locais), praia de Canasvieiras especificamente (restaurantes, bares, opções de lazer, etc.) e encerramento final tirando dúvidas.

Com relação a validação, executada dentro dos moldes já definidos anteriormente para todos os treinamentos operacionais específicos, os recepcionistas e as telefonistas a realizam através de uma reunião final junto ao Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos. Dentro desse procedimento, os envolvidos discutem mudanças, acréscimos ou ajustes nos treinamentos prestados, tendo como base os possíveis problemas encontrados no decorrer da temporada, para que haja uma melhoria dos mesmos para a temporada seguinte. Baseada na reunião da última temporada, a empresa acrescentou um segmento dentro do treinamento que aborda a diferença entre tratamento profissional e tratamento pessoal, facilmente confundido pelos funcionários, que na vontade de prestar um serviço mais particularizado acabavam tornando-o pessoal demais e a administração recebeu algumas reclamações por parte dos hóspedes.

Dentro das características relativas à execução do treinamento, pode-se afirmar que o foco está na aplicação prática, que toma cerca de 3 a 4 horas, deixando a parte teórica com a menor porção do tempo. A prática realizada envolve atendimento de

telefone, operação do sistema informacional do hotel e as práticas de cobrança financeira. A didática na parte teórica é totalmente expositiva, se atendo à explicações sobre os sistemas operados dentro do hotel e as peculiaridades da função, entre outros, e a parte prática é muito participativa, envolvendo os treinados em exemplos de conduta dentro do sistema da empresa e como desenvolver na prática as atividades relacionadas à função. De acordo com Marras (2000), a aplicação do treinamento deve ser focada nos objetivos traçados para o mesmo, e tendo em vista o que foi delineado anteriormente ao planejamento do processo, a empresa está alinhada com essa visão, dando importância aos aspectos executivos das funções de recepcionista e telefonista, provendo aos treinados as informações estabelecidas como essenciais aos cargos.

A avaliação é feita de acordo com os padrões pré-estabelecidos pela empresa, como visto no item 4.1.3 do presente estudo. Quando se fala sobre a avaliação de aprendizagem, ela é feita logo na seqüência do treinamento com um rápido teste oral abordando os assuntos discutidos pelo treinamento, aplicado pelo Gerente Operacional. As perguntas envolvem desde aspectos pontuais sobre o hotel, como números de telefones e ramais e disposição física do hotel, até características intrínsecas a função, como a realização de pagamentos e a efetuação de reservas. A avaliação de comportamento no cargo também é feita pelo Gerente Operacional e pelos funcionários mais experientes que trabalham no mesmo setor através de uma observação das ações durante a execução da função, conferindo uma folha de avaliação de conduta que aborda a aplicação prática de cada assunto discutido no treinamento. No caso das recepcionistas e telefonistas, as atividades observadas vão desde a cortesia no tratamento dos hóspedes, linguagem utilizada ao telefone e forma de utilização dos sistemas informacionais até a qualidade dos serviços prestados e conhecimentos sobre o hotel.

3) Treinamento de mensageiro

Os mensageiros do hotel são responsáveis pela movimentação e pelo zelo ao material dos hóspedes. Dentro dessa função, os mesmos devem estar preparados a interagir com clientes e de auxiliar no carregamento de malas e demais requisições. Os objetivos definidos pela organização para esse treinamento são: qualificar o atendimento por parte dos mensageiros, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, informar sobre o funcionamento do estacionamento, informar sobre as opções de lazer da cidade e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.

O processo de levantamento das necessidades de treinamento é realizado nos mesmos moldes uniformizados em todos os programas específicos, conforme descrito no item 4.1.3. Na contratação, as competências avaliadas envolvem desde aspectos comunicativos, como experiências passadas com serviço ao público, até características pertinentes a função, como capacidade de organização, além de todas as outras competências descritas para a função no item 4.1.2. Essas informações foram levantadas de acordo com a entrevista da organização, que ressalta a importância da qualidade do serviço prestado pelos mensageiros como fundamental para o incremento da experiência hoteleira dos hóspedes. Dessler (2003) afirma que a avaliação comparativa das competências já internalizadas e as competências necessárias para a execução do trabalho deve ocorrer durante o processo de seleção, e o mesmo deve estar condizente com a realidade da organização. De acordo com o observado na empresa, a mesma tem suas práticas alinhadas com essa idéia de Dessler (2003), reforçando assim no treinamento as discrepâncias avaliadas dentro do contexto discutido, diminuindo as dificuldades dos treinados em executar certas operações as quais os mesmos não têm competências plenamente desenvolvidas.

Já na parte de planejamento do processo de treinamento, a empresa definiu que o mesmo deve ser direcionado para os mensageiros iniciando no trabalho ou que foram encaminhados a reforçar algum aspecto, conforme o levantamento das necessidades de treinamento. A empresa definiu que o programa necessita desenvolver os conhecimentos sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre os serviços disponibilizados pelo hotel, sobre a estrutura física do hotel, sobre o funcionamento do estacionamento, organização dos carrinhos de bagagem e sobre os equipamentos disponibilizados pelo hotel.

Durante a execução do trabalho, o Gerente Operacional faz uma observação da prática dos funcionários, conforme já preconizado por Marras (2000), Dessler (2003) e Boog (1995) quando os mesmos afirmam a importância de avaliar as ações na função para que as necessidades intrínsecas ao cargo do funcionário estejam sendo devidamente atendidas pelo mesmo. O hotel delega ao superior a responsabilidade de conferir se os sujeitos estão exercendo suas tarefas de acordo com os padrões de serviço pré-definidos. As particularidades observadas vão desde recebimento e manuseio dos materiais dos hóspedes até a linguagem usada junto aos mesmos. Assim sendo, também levando em consideração possíveis reclamações recebidas, o superior direciona o

funcionário, ou não caso não haja a necessidade, a retornar ao treinamento, reforçando os pontos levantados como dificuldades do indivíduo.

O processo todo de treinamento tem duração de 4 a 6 horas e é realizado na área do *lobby* e também em alguma residência que esteja vaga no momento, utilizando o carrinho de bagagem, canetas para quadro branco e um quadro branco. Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos, porém o mensageiro mais experiente auxilia na demonstração prática de como executar um *check in* e um *check out*. Nos três dias primeiros dias de trabalho, um mensageiro com mais tempo de organização acompanha o mensageiro recém-contratado para auxiliá-lo nos aspectos práticos da função. Os assuntos abordados, dentro da agenda seguida pela ordem dos conteúdos, são: relacionamento com hóspedes, linguajar apropriado, diferença entre tratamento pessoal e profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, organização do lobby, manuseio de carrinho de bagagem, realização prática de um *check in* e um *check out* no auxílio aos hóspedes, manuseio de carros de hóspedes, organização do estacionamento, cidade de Florianópolis e praia de Canasvieiras (praias, informações turísticas, locais mais visitados, restaurantes, casas noturnas, bares, opções de lazer e marcos locais) e encerramento final tirando dúvidas.

Quanto o processo de validação, os mensageiros a realizam através da reunião de encerramento da alta-temporada junto com o Gerente Operacional e com a Gerente de Recursos Humanos, conforme os mesmos aspectos definidos para todos os programas. Nos últimos três anos, as sugestões se limitaram ao acréscimo das informações sobre a região e sobre o funcionamento das dependências do hotel, como restaurante e bar. Esses aspectos foram levantados, segundo a empresa, devido à necessidade apontada pelos próprios funcionários, em razão da melhoria do atendimento à certas necessidades específicas dos hóspedes.

Na seqüência, a empresa realiza a execução do programa, com foco na aplicação prática, que toma cerca de 3 a 4 horas, deixando a parte teórica com a menor porção do tempo. A parte prática se dá de forma demonstrativa, com a execução de tarefas diárias para a elucidação de aspectos particulares da função, como o manuseio apropriado dos materiais dos hóspedes, formato de execução de um *check-in* e de um *check-out*, além de mostrar a prática de manobra de um carro de hóspede. Durante a parte teórica,

totalmente expositiva, os tópicos abordados seguem os conteúdos definidos no planejamento, relacionando desde a linguagem apropriada a ser utilizada junto aos hóspedes até formas de levantar objetos pesados adequadamente. Tanke (2002) afirma que para cargos com necessidades de aptidão física, como os mensageiros quando precisam movimentar as bagagens dos hóspedes, é importante focar o aspecto prático da função justamente para que os funcionários estejam sempre cuidando de sua saúde e para que os empregadores consigam visualizar o quanto os colaboradores estão sendo cobrados fisicamente e acompanhar a condição dos mesmos.

Para o cargo de mensageiro a avaliação de aprendizagem é aplicada pelo Gerente Operacional através de um teste oral na seqüência do processo. Essa etapa discute os conteúdos recém aplicados, como formas de manusear os materiais dos hóspedes, disposição física do hotel e normas de segurança internas. A avaliação de comportamento no cargo também é feita pelo Gerente Operacional e pelos funcionários mais experientes que trabalham no mesmo setor através de uma observação das ações durante a execução da função, conferindo uma folha de avaliação de conduta que aborda a aplicação prática de cada assunto discutido no treinamento. No caso dos mensageiros, as atividades observadas vão desde a cortesia no tratamento dos hóspedes e forma de utilização dos carrinhos de bagagem até a qualidade dos serviços prestados e conhecimentos sobre o hotel.

4) Treinamento de camareira

As camareiras do hotel têm a função de assear as unidades habitacionais durante a ocupação e prepará-las para a troca de hóspedes. Analisando a descrição do cargo, conforme o item 4.1.2, a empresa definiu os objetivos do treinamento como segue: capacitar a camareira a arrumar e limpar os quartos e banheiros, capacitar a camareira a utilizar corretamente os materiais de limpeza e de reposição, capacitar a camareira a se comunicar e solucionar problemas levantados pelos hóspedes, instruir as camareiras sobre métodos de segurança e instruir sobre o direcionamento de materiais retirados das residências (roupas de cama, toalhas, lixo, sobras de comida, etc.).

As necessidades de treinamento das camareiras são levantadas quando os gestores avaliam quesitos específicos através de perguntas na seleção, relativas às competências descritas conforme o item 4.1.2, onde as necessidades de aperfeiçoamento são verificadas e colocadas em prática futuramente. Durante a execução da função, a

Governanta Chefe observa detalhes da limpeza dos quartos, higienização dos banheiros e capacidade de organização e manipulação dos produtos químicos. Caso identificada alguma diferença entre o padrão de serviço exigido e o serviço prestado, a Governanta Chefe tem a liberdade de direcionar a funcionária para um programa de reciclagem, com foco nos aspectos deficitários, nos mesmos moldes do treinamento específico. Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Dessler (2003) colocam que a necessidade de reafirmar alguns pontos inerentes a função é de interesse da organização quando a mesma levanta a necessidade dentro da execução prática do cargo. Percebe-se então, com a análise do que a organização preconiza sobre o assunto, que o hotel direciona suas ações no sentido de qualificar a produção das camareiras e também cuidando que as mesmas estejam sempre alerta com relação aos produtos de limpeza que manuseiam.

Conforme o planejamento delineado pela gestão da empresa, o público alvo ao qual o programa é direcionado são todas as camareiras recém-contratadas ou já efetivas que tiverem a necessidade de aprimorar algum quesito avaliado pela Governanta Chefe. O treinamento é voltado para desenvolver os conhecimentos sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre os instrumentos de trabalho da camareira, sobre a correta utilização dos materiais e produtos de limpeza, sobre como solucionar problemas eventuais junto aos hóspedes, sobre medidas de segurança do trabalho e sobre o direcionamento de resíduos e de material de quarto. Esse treinamento tem duração de 4 a 6 horas e é realizado a Governanta Chefe, o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos.

O programa é efetuado em alguma residência que esteja vaga no momento, utilizando as dependências do quarto, um quadro branco, canetas para quadro branco, produtos de limpeza e de higienização de banheiros e cozinhas, vassoura, pá para vassoura, aspirador de pó, panos para limpeza em geral, lençóis, toalhas, travesseiros, cobertores e fronhas, carrinho de camareira, materiais de reposição de frigobar. Os assuntos definidos para serem ministrados foram os seguintes: relacionamento com hóspedes, atendendo a requisições de hóspedes, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, reconhecimento e manuseio de produtos de limpeza e higienização, configuração das dependências de um quarto do hotel, limpeza do chão, limpeza da cozinha, limpeza do banheiro, troca de roupas de cama, reposição de frigobar e encerramento final tirando dúvidas.

A execução do treinamento se dá parte na aplicação prática, que toma cerca de 3 a 4 horas, e parte na aplicação teórica com a menor porção do tempo. A parte teórica é totalmente expositiva, tendo os instrutores ministrando os conteúdos estipulados pelo planejamento. A parte prática é um pouco expositiva e muito participativa, sendo que, após explicações sobre os quartos, banheiros e demais dependências do hotel, as camareiras passam por demonstrações e simulações de limpeza de residência e de preparação para novos hóspedes.

Ao final do programa de treinamento, a Governanta Chefe faz perguntas às camareiras com relação à organização das residências, produtos de limpeza e normas de segurança do hotel. A avaliação de comportamento no cargo também é feita pela Governanta Chefe e pelas funcionárias mais experientes que trabalham no mesmo setor através de uma observação das atividades executadas, que vão desde a habilidade na limpeza do quarto e manuseio de produtos de limpeza até capacidade de organização do trabalho e resultado final da limpeza do quarto.

5) Treinamento de anfitriã e de atendente de serviço de quarto

As anfitriãs e os atendentes de serviço de quarto têm especificações de cargo similares, conforme a própria empresa, e por isso tem necessidades de treinamento parecidas. Dessa forma, os ocupantes de ambos os cargos são direcionados ao mesmo programa, que tem como objetivo: qualificar o atendimento por parte das anfitriãs e atendentes de serviço de quarto, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante, aprimorar os conhecimentos sobre o cardápio servido e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.

O levantamento das necessidades de treinamento particularizado para esse programa difere do padrão dos treinamentos de cargos operacionais quanto as competências avaliadas na seleção, conforme detalhamento contido no item 4.1.2, e também quanto aos aspectos observados durante a execução do cargo pelo Gerente de Restaurante e Gerente Operacional. Os mesmos realizam esse processo verificando características inerentes aos respectivos cargos, como a comunicação com os hóspedes, a qualidade do atendimento e a postura durante a execução das tarefas.

O programa de treinamento foi planejado para receber todos os atendentes de serviço de quarto e anfitriãs recém-contratadas ou já efetivas que tiverem a necessidade de aprimorar algum quesito avaliado pelo Gerente de Restaurante ou pelo Gerente

Operacional. O processo é desenhado para desenvolver os conhecimentos sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre os instrumentos de trabalho dos funcionários, sobre como solucionar problemas eventuais junto aos hóspedes, sobre medidas de segurança do trabalho e sobre o restaurante em geral. O processo ao todo tem duração de 4 a 6 horas e é efetuado pelo Gerente de Restaurante, o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos. Os recursos utilizados são livro de reservas, telefone, interfone, bandeja de pratos, louças em geral, carrinho de serviço de quarto, quadro branco e canetas para quadro branco. Dentro do programa, a seqüência de assuntos abordados se dá da seguinte forma: relacionamento com hóspedes, linguajar apropriado, diferença entre tratamento pessoal e profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, efetuação de reservas, sistema de pedidos de serviço de quarto, características do restaurante, cardápio, ingredientes, bebidas, utensílios de serviço e encerramento final tirando dúvidas.

A validação do treinamento segue as padronizações estabelecidas pela empresa, comparando as competências necessárias para a correta execução do cargo com as competências já avaliadas no funcionário através da seleção, além do processo durante o trabalho avaliando quesitos estabelecidos conforme a avaliação da aplicação do treinamento, feita pelo Gerente de Restaurante e pelo Gerente Operacional.

Além dessas técnicas de validação, a empresa também realiza, no começo de cada horário de serviço, uma reunião entre todos os funcionários do restaurante para discutir sobre as expectativas de atendimento do dia e possíveis problemas encontrados no serviço do dia anterior. Assim sendo, todos os dias os funcionários tem a oportunidade de levantar pontos para uma possível alteração do programa de treinamento oferecido, sendo o Gerente de Restaurante o responsável por efetuar as possíveis alterações, caso seja necessário. De acordo com Castelli (2003) as reuniões periódicas dentro das dependências do hotel, com seus funcionários operacionais, são interessantes para o compartilhamento de questões e situações vivenciadas entre os funcionários, assim oferecendo material precioso para adição ao programa de treinamento. Na temporada de verão entre 2006 e 2007 os funcionários sugeriram a inserção de maiores explicações sobre os ramais e telefones do hotel, facilitando a utilização dos mesmos nas rotinas diárias, quando se faz necessário.

A execução do programa tem foco na prática, que toma cerca de 3 a 4 horas, deixando a parte teórica com a menor porção do tempo. A teoria é desenvolvida através da exposição dos conteúdos pelos instrutores aos treinandos, explicando aspectos teóricos sobre particularidades inerentes aos respectivos cargos. Na parte prática acontece uma rápida exposição sobre os ingredientes e bebidas servidas no restaurante e no bar, entre outros assuntos, seguidas de demonstrações e simulações de serviço, abordando desde técnicas de serviço, simulações de situações de atendimento, até atividades específicas de cada cargo, como o recebimento de pedidos através do serviço de quarto e a organização das mesas do restaurante junto a anfitriã. Durante os três primeiros dias de trabalho, os novos efetivos são auxiliados por funcionários mais experientes na empresa, dentro dos respectivos cargos.

Para finalizar o processo em análise, a empresa realiza a avaliação do processo de treinamento, dividida em duas etapas. A primeira considera a aprendizagem e é feita logo na seqüência do treinamento, ministrada pelo Gerente de Restaurante e pelo Gerente Operacional, através de uma avaliação oral abordando assuntos discutidos pelo treinamento, como os passos de atendimento de serviço de quarto, organização e numeração das mesas do restaurante e aspectos dos padrões de serviço estipulados pela organização, entre outros. A segunda etapa é composta pela avaliação de comportamento no cargo, também é feita pelo Gerente de Restaurante, agora contando com os funcionários mais experientes de cada cargo respectivamente, que realizam uma observação das ações durante a execução da função, conferindo uma folha de avaliação de conduta que aborda a aplicação prática de cada assunto discutido no treinamento. No caso da anfitriã e do atendente de serviço de quarto, as atividades observadas vão desde a cortesia no tratamento dos hóspedes e forma de utilização dos carrinhos de serviço de quarto até a qualidade dos serviços prestados e linguagem utilizada com os hóspedes.

6) Treinamento de barman e garçom

As funções de barman e garçom são aquelas mais direcionadas ao atendimento direto dos clientes do restaurante e do bar. Conforme as definições da própria empresa, os objetivos do treinamento são os seguintes: qualificar o atendimento por parte dos garçons e barman, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante e o bar, aprimorar os conhecimentos sobre o

cardápio servido, aprimorar conhecimentos sobre bebidas e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.

O levantamento das necessidades de treinamento, efetuado durante o processo de seleção os candidatos, avalia desde as experiências pontuais dos candidatos, como a capacidade de efetuar as atividades inerente ao serviço, até competências específicas detalhadas no item 4.1.2. O Gerente de Restaurante e o Gerente Operacional também podem, através de uma observação do atendimento durante a execução do trabalho, verificar a necessidade de direcionar o funcionário ao treinamento. Os aspectos observados pelos superiores incluem a habilidade de comunicação, facilidade de atender as requisições dos clientes, conhecimentos sobre a preparação de bebidas, conhecimentos sobre o cardápio, entre outros.

O planejamento do programa releva o público alvo como todos os garçons ou barman recém-contratados ou já efetivos que tiverem a necessidade de aprimorar algum quesito avaliado pelo Gerente de Restaurante ou pelo Gerente Operacional. O treinamento é desenvolvido para incrementar os conhecimentos sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre os instrumentos de trabalho dos funcionários, sobre como solucionar problemas eventuais junto aos hóspedes, sobre medidas de segurança do trabalho, sobre cada item do cardápio especificamente, sobre cada bebida servida especificamente e sobre o restaurante e o bar em geral. Esse programa tem duração de 6 a 8 horas, divididos em duas etapas, e os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Gerente de Restaurante, o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos.

O processo de desenvolve no restaurante e no bar, utilizando os utensílios de bar, utensílios de cozinha, utensílios de serviço, garrafas de bebidas, bandeja de pratos, louças e talheres em geral, quadro branco e canetas para quadro branco. Os assuntos abordados, dentro da ordem que são apresentados aos treinando, são dispostos da seguinte forma: relacionamento com hóspedes, linguajar apropriado, diferença entre tratamento pessoal e profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, características do restaurante, características do bar, cardápio do restaurante, cardápio do bar, ingredientes utilizados na cozinha, bebidas servidas, utensílios de serviço, controle de caixa, controle de consumo de álcool pelos clientes, fechamento do bar e do restaurante e encerramento final tirando dúvidas.

Os mesmos padrões de validação do treinamento estabelecidos pela empresa, dentro dos cargos operacionais, são utilizados para o programa específico dos garçons e barman, comparando as competências necessárias para a plena efetuação do cargo com as competências já avaliadas através da seleção. Além disso, a validação também ocorre durante o trabalho, analisando características abordadas durante o processo de avaliação da aplicação do treinamento, executada pelo Gerente de Restaurante e pelo Gerente Operacional. O *staff* do restaurante se reúne todo início de horário de trabalho para discussão de situações peculiares passadas no dia anterior, características previstas para o serviço do dia, além de aspectos de interesse à atualização do programa de treinamento, fazendo com que cada reunião seja uma validação por si própria. Na temporada de verão passada chegaram a ser modificadas algumas abordagens do processo, de acordo com a empresa, e entre elas a principal foi a fusão dos treinamentos do barman com o garçom para que os ocupantes de ambos os cargos tenham uma visão geral do restaurante e do bar, qualificando o atendimento.

A prática demonstrada no treinamento toma cerca entre 4 e 6 horas, tendo a parte teórica na menor porção do tempo. O treinamento é dividido em dois blocos, no decorrer de dois dias, sendo que na primeira metade do primeiro dia são ministrados os conteúdos teóricos, expondo assuntos como a descrição detalhada dos cardápios do bar e do restaurante, técnicas de melhoria das vendas em restaurante, entre outros. Na segunda metade do primeiro dia e no segundo dia inteiro são ministrados os conteúdos mais práticos e o desenvolvimento de tarefas durante a execução do trabalho, abordando desde técnicas de serviço, demonstrações de preparação de bebidas até simulações de atendimento.

Dentro do processo de treinamento, ainda existe a avaliação do mesmo dentro de duas esferas, sendo a primeira a avaliação de aprendizagem realizada pelo Gerente de Restaurante ao final do programa. Nessa avaliação o superior releva os tópicos ministrados no treinamento, como informações específicas sobre ingredientes, receitas de pratos servidos, técnicas de serviço, entre outras. A segunda esfera de avaliação é aquela que aborda o comportamento no cargo, também feita pelo Gerente de Restaurante, realizada através de uma observação das ações durante a execução da função, conferindo uma folha de avaliação de conduta que aborda a aplicação prática de cada assunto discutido no treinamento. No caso dos garçons e do barman, as atividades

observadas vão desde a forma de preparação de bebidas e conhecimentos práticos sobre os *drinks* até a forma de serviço prestado e os conhecimentos práticos sobre o cardápio.

7) Treinamento de Gerente de Restaurante

O Gerente de Restaurante recebe treinamento operacional incrementado por aspectos gerenciais simultaneamente, na medida em que tem obrigações exclusivas ao bar e ao restaurante do hotel e, de acordo com a própria empresa, dá suporte ao trabalho dos demais funcionários dos estabelecimentos. O hotel assim define os objetivos do programa: capacitar o gerente de restaurante para controlar o movimento financeiro do restaurante, capacitar o gerente para confecção de relatórios de estoques, utilização de materiais e de atendimento do restaurante, qualificar o atendimento do gerente junto aos hóspedes, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante e o bar, aprimorar os conhecimentos sobre o cardápio servido, aprimorar conhecimentos sobre bebidas e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.

O hotel concretiza o levantamento das necessidades do presente treinamento nos mesmos moldes dos demais treinamentos operacionais, porém as experiências profissionais têm um peso muito grande no recrutamento e seleção do indivíduo para o cargo de Gerente de Restaurante. De acordo com a empresa, o cargo é de vital importância para os resultados da organização, e assim deve ser exercido por um indivíduo que possua a experiência necessária dentro de suas competências. O hotel demonstra assim dar grande atenção ao aspecto da experiência e da habilidade prática que o sujeito possui, direcionando o treinamento aos aspectos relativos à empresa em si e à execução do cargo. Ainda assim as competências do recém-contratado são avaliadas em comparação com as exigências do cargo, conforme item 4.1.2. Durante a execução do cargo, o diagnóstico para possíveis treinamentos é feito pelo Gerente Organizacional, que faz um acompanhamento próximo, chegando a auxiliar o serviço em dias muito ocupados, e observando de perto a organização e realização das atividades por parte do Gerente.

O presente programa de treinamento foi planejado para ser aplicado no Gerente de Restaurante recém-contratado, ou então quando o Gerente Operacional vê a necessidade de aprimorar algum quesito pontual. Ele é focado em desenvolver os conhecimentos sobre as movimentações financeiras do hotel, como funcionam os

sistemas de cobrança e pagamento, padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, instrumentos de trabalho, como solucionar problemas eventuais junto aos hóspedes, medidas de segurança do trabalho, itens do cardápio especificamente, cada bebida servida e informações sobre o restaurante e o bar em geral.

Esse processo de treinamento tem duração de 10 a 12 horas, divididos em três etapas e é efetuado no escritório do Gerente Operacional em sua primeira parte, no restaurante e no bar em sua segunda e terceira partes, utilizando um computador, programa *Microsoft Word*, programa *I-Hotel*, programa *CrediFast*, utensílios de bar, utensílios de cozinha, utensílios de restaurante, cardápios do bar e do restaurante, livro de reservas, garrafas de bebidas, bandeja de pratos, louças e talheres em geral, quadro branco e canetas para quadro branco.

Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Gerente Operacional, Gerente Financeiro e a Gerente de Recursos Humanos, que, cronologicamente, aplicam os assuntos na ordem que segue: movimentações financeiras, controle de caixa de restaurante, controle de caixa de bar, emissão de relatórios financeiros, emissão de relatórios de atendimento, emissão de relatórios de produtos e estoques, manuseio do programa *I-Hotel*, manuseio do programa *CrediFast*, efetuação de reservas, sistema de pedidos de serviço de quarto, relacionamento com hóspedes, resolução de problemas junto aos hóspedes, linguagem apropriada, diferença entre tratamento pessoal e profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, características do restaurante, características do bar, cardápio do restaurante, cardápio do bar, ingredientes utilizados na cozinha, bebidas servidas, utensílios de serviço, fechamento do bar e restaurante e encerramento final tirando dúvidas.

O processo de validação é informal e não sistêmico, tendo apenas na conversa entre o Gerente de Restaurante e o Gerente Operacional as sugestões de mudanças no processo de treinamento ou de criação de novos treinamentos. Boog (1995) e Tanke (2002) afirmam que a validação do treinamento deve ser uma discussão entre os treinandos e os superiores, logo após a aplicação do mesmo e refeito depois de um tempo definido pela empresa durante o período probatório, ou período de experiência. O Hotel Brasil Praia faz, nesse ponto, um processo informal, que apesar de confluir com as idéias de Boog (1995) e Tanke (2002) ele vai contra o que colocam Dessler (2003), Gil (1994) e Springer e Springer (1990) quando os mesmos falam que essa etapa deve

ser formalizada e concretizada de forma sistêmica, com uma aplicação teste em indivíduos selecionados. De acordo com a empresa a validação acontece da forma descrita devido à facilidade de comunicação entre o Gerente de Restaurante e o Gerente Operacional, quando ambos podem, freqüentemente, discutir um com o outro aspectos a serem abordados pelo treinamento no futuro e também sugestões de mudanças no treinamento operacional do *staff* do restaurante.

A aplicação teórica, durante a execução do programa, toma cerca de 6 a 8 horas, deixando a parte prática com a menor porção do tempo. O treinamento é dividido em três blocos, no decorrer de três dias. No primeiro dia são ministrados os conteúdos teóricos com relação a movimentações financeiras e processos de cobrança, dando uma visão geral da estrutura econômica e financeira do estabelecimento. No segundo dia são ministrados os conteúdos mais teóricos especificamente sobre o restaurante, sobre o bar, cardápios, bebidas, atendimento e resolução de problemas de serviço e com clientes, dando uma maior ciência sobre os aspectos peculiares de uso de ingredientes, cuidados com manuseio de alimentos e como organizar o trabalho em equipe no restaurante e no bar. No terceiro e último dia, o foco está nos conteúdos mais práticos e o desenvolvimento de tarefas, treinando o Gerente para quando seja necessário seu auxílio no salão de atendimento, ajudando os funcionários na execução de suas tarefas e resolvendo possíveis problemas.

A didática na parte teórica é expositiva e participativa, tendo uma exposição dos conteúdos por parte dos instrutores e a participação ativa do treinando na execução das atividades, utilizando-se do computador e dos programas inerentes aos processos para a simulação de casos de cobrança, movimentações financeiras, etc.. Na parte prática existe um pouco de exposição e muita participação, sendo que o Gerente passa por simulações que vão desde situações de cobrança e problemas com cartão de crédito até execução de serviço e resolução de requisições dos clientes. Seguindo com o programa, durante os cinco primeiros dias de trabalho, o Gerente Operacional acompanha o Gerente de Restaurante no decorrer da jornada para auxiliá-lo em suas tarefas e nos aspectos práticos da sua função.

A avaliação do treinamento passa por duas etapas. A primeira, avaliando a aprendizagem, é feita logo na seqüência de cada fase do treinamento, incluindo um teste oral e um teste escrito abordando todos os assuntos discutidos durante o treinamento, aplicados pelo Gerente Operacional. Os tópicos inquiridos ao Gerente de Restaurante

envolvem movimentações financeiras, possíveis resoluções de problemas com clientes, formas e padrões de atendimento, entre outros. A segunda parte é uma avaliação de comportamento no cargo que também é feita pelo Gerente Operacional e inclui observação direta durante dois meses e um teste prático ao final desse período. A observação é focada nos aspectos práticos, como capacidade de liderança da equipe de salão e capacidade de controle de fluxo de materiais, e a aplicação de teste prático é focada na habilidade com os sistemas informacionais do hotel e na habilidade de gestão e controle do caixa do bar e do restaurante.

Com a explicação detalhada dos programas de treinamento oferecidos pelo Hotel Brasil Praia termina-se a apresentação sobre o mesmo. Na seqüência apresenta-se o Hotel Americano, suas características e informações de interesse para o trabalho, a fim de atingir os objetivos delineados e concluir a pesquisa dentro dos parâmetros estabelecidos.

4.2 Hotel Americano

Dentro da cidade de Aspen, nas montanhas rochosas do estado do Colorado, nos Estados Unidos, está o mais antigo hotel do oeste norte-americano. Situado na rua *Main Street*, no coração da cidade, o hotel está exatamente no mesmo local onde foi fundado, no ano de 1889, trazido à cidade pelo episódio conhecido como a corrida do ouro, ocorrida no país referido no século 19. De acordo com as informações colhidas na empresa através de entrevista, a mesma possui uma cultura interna embasada em valores considerados tradicionalistas, enraizada por princípios delineados ainda em sua fundação. Como curiosidade, o Hotel Americano foi o primeiro dos Estados Unidos a possuir banheiro individual, encanamento com água quente e serviço de atendimento individualizado em residência.

A cidade onde a empresa se situa é conhecida pelas opções de lazer de inverno, com montanhas consideradas como excelentes para a prática de esportes de neve, passeios de balão de ar quente e *snowmobiles*, tendo em suas belezas naturais um grande trunfo na atração de turistas, juntamente com a calma do isolamento geográfico e sua fama de cidade turística dos famosos. Muitas também são as opções de lazer no verão, tendo trilhas e caminhadas ecológicas, parques florestais preservados, festivais de

música ao ar livre, campeonatos de esportes coletivos, rios de corredeiras para prática de *rafting* e canoagem, lagoas para pesca e locais próprios para caça e para passeios de bicicleta e *mountainbike*.

Considerando as colocações da própria empresa durante a entrevista, sua atividade é muito influenciada pela sazonalidade, percebendo-se que existem duas altas temporadas e duas baixas temporadas. Sua taxa de ocupação média mensal, observada através de dados coletados pela entrevista entre Janeiro de 2003 à Dezembro de 2007, pode ser notada conforme o quadro 6 (pg. 99). Assim sendo, sua estrutura é totalmente adaptável tanto para meses de frio intenso e neve, quanto para meses de calor e tempo seco.

Quadro 6 – Taxa de ocupação média por mês referente ao Hotel Americano

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ocupação (%)	100	98	96	87	45	86	95	89	60	43	72	93

Fonte: adaptado pelo autor conforme dados coletados na empresa

Dentro da ocupação do hotel, de acordo com a própria empresa, os clientes têm proveniências diversas, partindo de praticamente todos os continentes do planeta e diversas regiões dos Estados Unidos. Entre os estrangeiros, a grande maioria provém do Canadá, ocupando em média 13% das residências durante um ano. Em seguida tem-se México e América Central, com 11%, e a Europa em geral com 10%. Australianos e Neozelandeses colaboram com 7,5% do total de visitantes, enquanto Africanos e Asiáticos somam, cada um, aproximadamente 3% dos visitantes. Na Ásia, destacam-se os visitantes do Oriente Médio e Japão. Na África, quase a totalidade de visitantes dos últimos 10 anos provém da África do Sul.

O estabelecimento afirma ter diversas parcerias com *websites* de divulgação turística sobre a região e sobre os Estados Unidos, além de contar também com a projeção adquirida pelo seu caráter de patrimônio da humanidade. Isso faz com que a procura internacional pelo hotel seja bastante grande e variada como apresentado anteriormente. Dando seqüência ao trabalho, é apresentada em seguida a estrutura física do estabelecimento.

4.2.1 Estrutura física

Com relação ao hotel, a empresa diz que apesar de ter passado por diversas mudanças de gestão e reformas, sua estrutura básica original ainda é mantida, junta aos princípios e ideais instaurados pelo fundador original. Acabando de ser reformado ao final de junho de 2008, o hotel possui 60 quartos, tendo eles divididos em quatro andares de dois prédios diferentes, conectados por corredores e elevadores. Um dos prédios é mais moderno, tendo sido construído em meados dos anos 80. Esse prédio conta com 40 quartos, enquanto o prédio mais antigo, ainda com a estrutura básica original desenhada pelos fundadores, possui 20 quartos. As unidades habitacionais são divididas por 2, 3 e 4 leitos, onde a empresa afirma que o foco do público-alvo concentra-se em pequenas famílias, casais e grupos de amigos.

De acordo com os dados levantados pela entrevista com a empresa, para atender devidamente a sua demanda, o hotel conta com 70 funcionários efetivos, contando tanto os operacionais quanto os administrativos, incrementando esse número para 95 durante a temporada de Verão, nos meses de Junho, Julho e Agosto, além da temporada de Inverno entre Novembro e Abril. O hotel baseia seu aumento de contratações para as temporadas de acordo com os números históricos de atendimento, as reservas já previstas e a quantidade de eventos marcados com antecedência para o período que segue.

Já analisando sua classificação, de acordo com a própria empresa, ela alcança quatro estrelas dentro do padrão internacional, atingindo também a classificação de quatro diamantes pelos padrões internacionais, sendo a empresa ainda participante do guia Hotéis Históricos da América, tendo seu patrimônio tombado pelo governo americano como propriedade da humanidade. De acordo com o proposto por Beni (1998) e Castelli (2003) o hotel é considerado de lazer devido a sua característica de colocação numa cidade que, conforme o ITA (2008), possui grande atratividade turística. Suas instalações transmitem luxo e conforto, além de ter um ar de montanha ao seu *design* e decoração, como pode ser visto de acordo com as figuras 1, 2, 3 e 4 (pg. 101) que mostram imagens da fachada exterior, do lobby, do restaurante e de um quarto duplo. As imagens foram cedidas pelo hotel através de sua Diretora de Recursos Humanos, enviando por meio de correio eletrônico ao pesquisador.



Figura 6: Fachada exterior do Hotel Americano



Figura 7: Lobby do Hotel Americano



Figura 8: Restaurante do Hotel Americano



Figura 9: Quarto do Hotel Americano

Com relação às unidades habitacionais, verificado através da observação realizada pelo pesquisador e a entrevista concretizada com a organização, o hotel conta com modernas instalações devido à reforma ocorrida ainda no ano de 2008. Cada quarto conta com televisores de alta-definição com TV a cabo, banheiros aquecidos com banheira, camas de casal *king-size*, móveis de antiquário, telefones, ar-condicionado central com controle eletrônico de temperatura, sistema de sonorização com mais de 100 estações de rádio do mundo todo, forno microondas, frigobar, talheres e louças em geral e armários de diversos tamanhos. Para criar todos os sistemas de softwares de gestão de hóspedes, reservas e cobrança, além da administração e controle financeiro, o hotel contratou a empresa *Sun Softwares*, localizada em Nova Jersey. A *Sun Softwares* desenvolveu o sistema *Hotel System Pro* que controla todas as reservas, mapa de

ocupação e informações sobre os hóspedes, além de desenvolver o programa *Financom* para cobrança virtual em cartão de crédito, tornando o pagamento mais ágil e rápido.

Dentre os serviços disponibilizados pelo estabelecimento destacam-se os traslados gratuitos para diversos pontos da cidade, inclusive a busca no aeroporto, atendimento ao quarto 24 horas, telefonista, pessoas especializadas para agendamento de eventos e jantares, além de serviço de lavanderia e cofre para os hóspedes. No inverno, o hotel oferece serviço de manutenção de materiais de esqui e *snowboard*, além de auxílio na aquisição de passes para adentrar as montanhas, imprescindíveis para a prática dos esportes de inverno, e também com aluguel de material caso necessário. No verão, os mesmos serviços são disponibilizados para material de esportes de verão, como bicicletas, canoas, varas de pescar, tacos de golfe e barracas para acampamento, também contando com serviços exclusivos de guias para caça, pesca, *rafting* e *mountainbike*.

O hotel possui uma estrutura com um restaurante e dois bares, todos abertos ao público em geral. No café da manhã e no almoço o restaurante pode atender no máximo 40 pessoas simultaneamente e servindo no máximo 200 refeições por dia em cada horário. Durante o jantar esse número limita-se ainda mais, com capacidade para 32 clientes ao mesmo tempo, atingindo o máximo de 100 refeições por dia. Para o controle de pedidos o hotel utiliza o sistema *Micros* para transmissão de pedidos do salão de atendimento à cozinha e ao bar para o barman. Já para que os Gerentes fazerem seus relatórios de consumo e demanda, entre outros, utilizam o programa *Microsoft Word*. Para o controle de reservas, é utilizado o programa *Microsoft Excel*.

Com relação aos bares, ambos estão localizados dentro das dependências do hotel, e são separados apenas por um jogo de escadas. O considerado mais tradicional é um dos bares mais antigos da cidade, fica no primeiro piso e foi fundado junto com o hotel, pode suportar 60 pessoas em mesas e banquetas no balcão, oferecendo um cardápio limitado com itens dos restaurantes, abrindo diariamente entre 11 da manhã a meia-noite. O segundo bar, mais novo e considerado mais refinado, fica localizado no segundo piso do hotel e só abre no período noturno, não servindo alimentos, restringindo-se à apenas disponibilizar licores caros, vinhos finos, charutos importados e bebidas de alto nível. Esse último pode sentar simultaneamente 20 pessoas, entre mesas e o balcão do bar, tendo a capacidade de atender até 150 clientes numa noite, entre as 18 horas e meia-noite.

A cozinha do restaurante é moderna, totalmente renovada no início do ano de 2008, com equipamentos de última geração, instrumentos altamente especializados e ferramentas de grande qualidade. Além disso, o hotel possui um grande salão para festas e eventos interconectado com a cozinha do restaurante, podendo oferecer serviço próprio de *buffet* e de alimentação. Cerca de 50% das atividades realizadas nesse ambiente são de caráter familiar, englobando casamentos, bodas, festas de aniversário e festas pessoais. Os outros 50% são divididos entre convenções de empresas, eventos próprios da cidade, eventos beneficentes e eventos musicais.

Através da entrevista realizada com a empresa, puderam-se visualizar as peculiaridades do tarifário cobrado por hóspede, denotando que o hotel trabalha através de um sistema de pacotes. O pacote mínimo é de 3 dias, sendo que qualquer hóspede deve comprometer-se a pagar o mínimo de 3 dias, independentemente de quantos dias ele utilizará a sua residência, isso durante as altas temporadas. Outros pacotes e demais características estão expostos conforme o quadro 7 (pg. 103). Fora das altas temporadas o hotel permite reservas e pernoites de um dia. O hotel também oferece pacotes especiais para lua-de-mel, eventos empresariais, convenções e festividades, além de incluir na sua tarifa de Inverno o preço dos passes de acesso às montanhas para a prática de esportes.

Quadro 7 – Tarifa média por hóspede cobrada pelo Hotel Americano

ALTA TEMPORADA 01 - VERÃO (JUN, JUL e AGO)					
Noites	3	4	5	7	
Preço médio por hóspede	US\$799,00	US\$999,00	US\$1.199,00	US\$1.499,00	
ALTA TEMPORADA 02 - INVERNO (DEZ à ABR)					
Noites	3	4	5	7	
Preço médio por hóspede	US\$859,00	US\$1.099,00	US\$1.299,00	US\$1.699,00	
BAIXA TEMPORADA - DEMAIS MESES (MAI, SET e OUT)					
Noites	1	2	3	5	7
Preço médio por hóspede	US\$335,00	US\$595,00	US\$705,00	US\$995,00	US\$1.159,00

Fonte: adaptado pelo autor conforme dados coletados na empresa

Apresentados os dados sobre as estruturas físicas e algumas outras características pertinentes sobre estabelecimento, faz-se necessário entender mais sobre estrutura organizacional do negócio. A seguir o trabalho apresenta esse arranjo organizacional relativo às estratégias, objetivos, treinamentos, administração e demais âmbitos que são de interesse para a conclusão dos objetivos previamente traçados.

4.2.2 Estrutura organizacional

Baseado nas informações cedidas pela empresa, pode-se afirmar que a mesma possui uma história enraizada na cultura criada pelo seu fundador, ainda no século 19. Apesar de mudanças estruturais no estabelecimento e da evolução da cidade dentro desses quase 120 anos de existência, o hotel busca manter sua tradição e cultura através da aplicação prática de sua missão, visão, valores, padrões de serviço e objetivos empresariais. Os delineamentos dentro dos quesitos citados, de acordo com as definições feitas pela empresa coletadas durante a entrevista, estão dispostos na íntegra na seqüência:

- Missão: “Nós somos um marco histórico. Por nossas portas só adentram os melhores funcionários e mais valiosos hóspedes. Nós provemos as melhores acomodações e os melhores serviços. Nosso foco é selecionar, treinar e dar suporte contínuo aos nossos funcionários dentro de um ambiente de trabalho positivo. Nós garantimos aos nossos hóspedes a melhor experiência hoteleira, fazendo com que os mesmos retornem sempre ao nosso hotel com um sorriso no rosto. Nós somos comprometidos em incentivar a qualidade de vida dentro da cidade de Aspen, singular em sua história, cultura e meio-ambiente.”

- Visão: “Não ser apenas um hotel, mas ser um lar longe do lar. Não ser apenas o hotel dos nossos hóspedes, mas sim dos seus filhos, netos e bisnetos também. Não ser somente mais uma opção de hospedagem, mas sim a melhor opção de hospedagem da região. Não ser um hotel antigo, e sim um hotel histórico, com dependências modernas e apelo cultural. Não oferecer apenas serviços, mas sempre oferecer uma experiência que supere as expectativas de nossos hóspedes.”

- Valores: “Nossos valores representam nossas condutas e o que acreditamos ser de fato, e devemos sempre primar pelos seguintes aspectos: ter dignidade e respeito em todas as relações; cumprir as obrigações e ser responsável pelo resultado e conseqüências das escolhas feitas; tratar cada hóspede como se fosse único; tomar cada reclamação como responsabilidade pessoal e acompanhar a resolução até o fim; ser e estar sempre limpo e asseado; manter sempre o sorriso no rosto; ser um porta-voz do hotel, defendendo-o como se fosse o próprio negócio.”

- Padrões de serviço: “Cumprimentar todos os clientes com cortesia e educação, sempre com um sorriso; antecipar as necessidades dos clientes e deslumbrá-los com um

serviço a cima da expectativa; e sempre se despedir calorosamente e desejando que o cliente retorne para uma nova e emocionante experiência nas dependências do hotel.”

- Objetivos empresariais: atrair cada vez mais clientes novos; ampliar a abrangência dos serviços prestados gradativamente; obter sempre as melhores críticas dos especialistas, jornalistas e formadores de opinião; reduzir a zero o número de reclamações; buscar sempre a perfeição na prestação de serviços através da constante qualificação dos funcionários; tornar o hotel cada vez mais ambientalmente correto; e manter os percentuais de retorno sobre o investimento nos patamares planejados, nunca tendo redução nas receitas e sempre primando pela redução das despesas.

Para atender às afirmações colocadas dentro da missão, visão, valores, padrões de serviço e objetivos empresariais, o Hotel Americano conta com um *staff* de 95 funcionários durante as altas-temporadas, consideradas nos meses de verão e de inverno, enquanto conta com 70 indivíduos nas baixas temporadas, respectivas aos meses de maio, setembro e outubro. Os cargos estão distribuídos em departamentos e setores conforme suas respectivas atribuições. Os cargos específicos e o desenho hierárquico da organização podem ser visualizados na adaptação feita pelo autor conforme os dados fornecidos pela empresa na figura 10 (pg. 106).

Devido as especificações da presente pesquisa, foi definido que a análise dos programas de treinamento é limitada aos cargos considerados operacionais pela empresa. Assim sendo, baseado na entrevista realizada no hotel e para que haja uma visão ampla da estrutura organizacional da empresa, serão relacionados na seqüência os cargos administrativos e funcionais, abrindo espaço posteriormente para uma análise mais aprofundada dos cargos operacionais.

Com relação aos funcionários considerados administrativos, os mesmos são compostos pelos cargos brevemente descritos a seguir, conforme as informações passadas ao pesquisador pelo hotel por meio de entrevista. O proprietário executa a função de Presidente da organização, estipulando estratégias junto às diretorias, promovendo o hotel e centralizando as decisões gerais sobre a organização. O mesmo comprou a empresa com os próprios recursos em 1997, ele é natural dos Estados Unidos, possui graduação em Administração do Turismo pela Universidade do Colorado, mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Phoenix e doutorado em Administração pela Universidade da Virgínia e tem 61 anos de idade.

O Diretor Geral cuida de todo o funcionamento do hotel, tendo uma visão global do negócio e obedecendo ao que foi estipulado pelo proprietário, designando ele mesmo as atividades que irão complementar os delineamentos estratégicos. O ocupante do cargo é natural da Itália, possui mestrado em administração hoteleira pela Universidade da Norte da Califórnia e tem 44 anos.

O Diretor Financeiro, seu assistente e seu estagiário, são responsáveis por todas as rotinas financeiras, pagamentos, ordens de compra, receitas, declarações financeiras, balanços e afins da empresa. O Diretor é Japonês, possui mestrado em Economia pela Universidade de Dakota do Norte e tem 35 anos. O assistente financeiro é mexicano, possui curso superior em Administração de Empresas pela Universidade do Colorado e tem 28 anos. O estagiário financeiro é mexicano, está cursando Economia na Universidade das Montanhas Rochosas do Colorado e tem 22 anos.

O Diretor de Operações administra toda a parte operacional e funcional do hotel, salvo as operações da parte gastronômica, mantendo os padrões de atendimento e serviço e organizando o trabalho na prática. O atual Diretor é norte-americano, possui curso superior em turismo pela Universidade de Ohio e tem 39 anos. O Diretor de Gastronomia é responsável por todas as áreas de alimentação e serviços gastronômicos prestados pelo hotel, cuidando desde o abastecimento de alimentos e bebidas até o cardápio apresentado pelos bares e pelo restaurante. O atual ocupante do cargo é natural dos Estados Unidos, possui curso superior em administração de estabelecimentos turísticos pela Universidade do Texas e tem 42 anos.

O Diretor de Recursos Humanos, seu assistente e estagiário executam todas as tarefas planejadas estrategicamente para a área, com relação às atividades de recrutamento, seleção, folha de pagamento, definição e execução de benefícios, encargos sociais e treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A atual Diretora de R. H. é natural dos Estados Unidos, possui MBA em Administração de Recursos Humanos pela Universidade do Colorado e tem 42 anos. O assistente de Recursos Humanos é guatemalteco, possui curso superior em Administração e tem 31 anos. O estagiário de R. H. é argentino, possui curso superior em Administração e tem 25 anos.

O Diretor de Marketing, seu assistente e estagiário são responsáveis pela coordenação das atividades postais do hotel, reservas, vendas, promoção, posicionamento estratégico e atividades de atração de eventos e hóspedes. A atual ocupante da diretoria é canadense, possui curso superior em Marketing pela

Universidade de Quebec e tem 32 anos. A assistente de Marketing é mexicana, possui curso superior em Turismo e tem 27 anos. O estagiário de Marketing é hondurenho, está cursando Administração na Universidade das Montanhas Rochosas do Colorado e tem 20 anos. O Gerente Postal é responsável por todas as encomendas recebidas ou enviadas pelo hotel, recebendo desde cartas e correspondências aos hóspedes até os carregamentos de alimentos e bebidas para os bares e para o restaurante. O atual ocupante do cargo é natural dos Estados Unidos, possui curso superior em Ciências Políticas pela Universidade de Michigan e tem 27 anos.

O Gerente de Reservas tem o dever de manter os clientes informados sobre promoções e eventos, organizar as reservas para a recepção, efetuar reservas para os hóspedes e gerenciar o controle de ocupação das residências. A atual Gerente é natural da Espanha, possui curso superior em Ciências da Arte pela Universidade de Barcelona e tem 26 anos. O Gerente de Estoques tem a responsabilidade de emitir pedidos de compra para os materiais em falta, organizar a área de estoque, receber o controle de estoques de materiais de todas as áreas da organização e controlar o recebimento de mercadorias. O atual ocupante do cargo é francês, possui curso superior em Sociologia pela Universidade de Toulouse e tem 29 anos.

Os Gerentes de Bar tem o dever de manter os padrões de atendimento e serviço, controlando os estoques de bebidas e auxiliando no serviço quando necessário, além de elaborar relatórios de consumo e relatórios de movimentação financeira diariamente. Os dois gerentes são norte-americanos, tendo o primeiro curso superior em Administração pela Universidade de Michigan, com 27 anos, e o segundo curso superior em Ciências Políticas pela Universidade do Colorado, tendo 29 anos de idade. O Gerente de Eventos é responsável pela execução dos eventos contratados junto ao hotel, organizando desde a estrutura física e decoração até opções de cardápio e bebidas, além de contratar a mão de obra necessária e obedecer a orçamentos estipulados pelo contratante ou pelo hotel, conforme o caso. O atual ocupante do cargo é Húngaro, possui curso superior em Economia pela Universidade de Tecnologia e Economia de Budapeste e tem 33 anos.

O Gerente de Restaurante é responsável pelo controle de qualidade dos produtos utilizados na cozinha, manutenção dos padrões de atendimento e serviços no restaurante, criação, desenvolvimento e apresentação do cardápio, além de auxiliar no controle de reservas e no planejamento estratégico e atividades relacionadas ao estabelecimento gastronômico. O atual Gerente é natural dos Estados Unidos, possui

pós-graduação em Administração Hoteleira e tem 31 anos. O *Chef* Executivo tem a função de, junto ao Gerente de Eventos e do Restaurante, elaborar cardápios, prezar pelo racionamento na utilização de produtos, treinar os cozinheiros em técnicas específicas de cozinha, quando necessário, e também supervisionar o trabalho na cozinha e no atendimento aos eventos contratados. O atual *Chef* Executivo é natural dos Estados Unidos, possui curso superior em Gastronomia na Universidade do Sul da Florida, curso de culinária na França, estágio de culinária com o *Chef* Gordon Ramsey no Inglaterra e tem 32 anos.

O Supervisor de Governança é responsável por todo o setor de manutenção das residências, preparação dos quartos para recepção de hóspedes e envio de materiais de cama, toalhas e afins para a lavanderia terceirizada que o hotel contrata. O ocupante do cargo é mexicano, possui curso superior em Economia pela Universidade das Montanhas Rochosas do Colorado e tem 28 anos. A governanta chefe tem a responsabilidade de auxiliar o supervisor de governança no que for necessário, além de controlar o serviço das camareiras, escalas de horários e de atendimento às residências, além de revisar os serviços prestados pelas camareiras. A atual ocupante do cargo é mexicana, está cursando Economia na Universidade das Montanhas Rochosas do Colorado e tem 24 anos. A Supervisora de Recepção tem a responsabilidade de controlar, junto ao Gerente de Reservas, o quadro de ocupação das residências, manter os padrões de atendimento e serviço de recepção, telefonia e *concierge*, além de elaborar relatórios sobre a ocupação do hotel diariamente e também prover suporte aos funcionários quando necessário. A atual ocupante do cargo é natural dos Estados Unidos, possui curso superior em Administração pela Universidade do Colorado e tem 31 anos.

O Supervisor de Serviços é responsável pelo atendimento aos hóspedes dentro dos serviços de mensageiros, motoristas e outros afins, manter os padrões de atendimento e serviços prestados, além de elaborar relatórios de uso de materiais, revisão dos automóveis, atendimento em serviços adicionais e cuidado com as ações de transporte e escalas de horários de trabalho dos funcionários. O atual ocupante do cargo é norte-americano, possui curso superior em Economia pela Universidade do Colorado e tem 29 anos. O Supervisor de Manutenção é responsável pela integridade física do estabelecimento, além do atendimento aos padrões de limpeza e higiene geral do hotel, também cuidando da segurança do local, controle de entrada e saída de pessoas e

funcionários, elaboração de relatórios de uso de materiais de reposição e de manutenção das áreas comuns da empresa. O ocupante do cargo é natural da Nicarágua, possui curso superior em Economia pela Universidade da Carolina do Norte e tem 31 anos.

Com relação aos cargos funcionais, a empresa afirma que considera os seguranças, zeladores, serventes, cozinheiros, assistentes de cozinha e lavadores de pratos. De acordo com a empresa, os seguranças são responsáveis pela integridade dos hóspedes e funcionários do hotel, se certificando que o hotel esteja seguro tanto na questão de roubos, furtos e pessoas estranhas quanto em sua disposição física para evitar acidentes e possíveis problemas de saúde aos funcionários e hóspedes, estando sempre preparados para situações de emergência. Os seguranças devem ter certificação de atendimento de primeiros socorros e curso de aplicação de segurança em estabelecimentos comerciais, todos disponibilizados pela própria empresa. Os zeladores são responsáveis pela manutenção e ajustamento de todos os problemas físicos com a estrutura do hotel, pela cuidando do sistema elétrico, encanamentos, jardins e móveis, sempre visando o correto funcionamento das estruturas e amenidades do estabelecimento. Para a execução dessa função, o indivíduo deve ter certificação em manutenção de redes elétricas e de encanamento, além de conhecimentos avançados em jardinagem e em manutenção em geral.

A empresa ainda diz que os serventes são responsáveis pela ordem e pela higienização das áreas comuns do hotel, também auxiliando os zeladores quando necessário. Os mesmos devem possuir curso de manipulação de produtos químicos, disponibilizado pela empresa, além de conhecimentos em materiais de limpeza e em padrões de higiene. Os cozinheiros são aqueles que preparam as receitas estabelecidas pelo *chef* executivo e gerentes afins, mantendo a organização da cozinha e a limpeza do local, procurando realizar suas atividades com qualidade na preparação dos alimentos e seguindo os direcionamentos do *chef* executivo. Os ocupantes desse cargo devem possuir curso apropriado de culinária e certificação de trabalho em cozinha industrial.

Os assistentes de cozinha devem auxiliar os cozinheiros na preparação dos pratos, além de reporem os produtos em uso e de realizarem a manutenção dos instrumentos de trabalho dos cozinheiros. Não existe nenhum requisito específico para a ocupação desse cargo além de possuir segundo grau completo e fluência em espanhol ou inglês. Os lavadores de prato têm a função de lavar todos os materiais e ferramentas da cozinha, além dos utensílios utilizados pelos clientes e pelos garçons, realizando a

manutenção da cozinha junto aos cozinheiros. Os requisitos para essa função são os mesmos requisitos que têm os assistentes de cozinha.

Apresentados os cargos administrativos e funcionais, discutem-se agora aos cargos operacionais, focos do presente estudo, tendo seus aspectos expostos na seqüência. As respectivas funções foram descritas pela empresa, apresentadas ao pesquisador através de correio eletrônico pelo Assistente de Recursos Humanos, embasado nas informações estruturadas pela Diretora de Recursos Humanos, dentro do contexto apresentado a seguir. A esquematização das características de cada posição foi proposta pelo próprio Hotel Americano, igualmente realizada na descrição dos cargos do Hotel Brasil Praia para facilitar a comparação, e da mesma forma estão discorridas na seqüência:

1) *Concierge* (agente de informações e eventos)

Requisitos mínimos: curso superior completo ou em andamento, alto conhecimento em informática, experiência mínima de 2 anos na função, inglês fluente e mais uma língua estrangeira fluente.

Competências necessárias: fluência verbal e escrita, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de organização, ter conhecimentos amplos sobre a cidade e ter um bom relacionamento com os estabelecimentos comerciais da cidade.

Instrumentos de trabalho: telefone, interfone, computador, *intranet* do hotel, programa de ocupação das residências do pacote *Hotel System Pro* da empresa *Sun Softwares*, programa de controle de eventos da cidade, rede mundial de computadores, panfletos, livretos explicativos e cartões de estabelecimentos comerciais da região.

Deveres: direcionar hóspedes com relação às suas necessidades de lazer, alimentação ou passeios, resolver problemas de transporte dos hóspedes, sugerir atividades aos hóspedes e adquirir passes de montanha ou quaisquer outros materiais necessários ao lazer dos hóspedes.

2) Recepcionista

Requisitos mínimos: curso superior completo ou em andamento, alto conhecimento em informática, experiência mínima de 1 ano na função, inglês fluente e mais uma língua estrangeira fluente.

Competências necessárias: fluência verbal e escrita, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de organização, saber trabalhar em equipe e conhecimentos amplos sobre a cidade.

Instrumentos de trabalho: telefone, interfone, computador, *intranet* do hotel, programa de efetuação e efetivação de reservas do pacote *Hotel System Pro* da empresa *Sun Softwares*, programa de mapa de ocupação das residências do mesmo pacote da *Sun Softwares* e programa de controle financeiro e cobrança para cartão de crédito chamado *Financom*, integrado ao sistema interno do hotel.

Deveres: controlar a ocupação dos quartos, fazer o registro dos hóspedes, atender ao telefone geral quando necessário, direcionar ligações quando necessário, anotar recados aos hóspedes quando necessário, auxiliar com a organização do lobby e atender as requisições dos hóspedes.

3) Telefonista

Requisitos mínimos: curso superior completo ou em andamento, conhecimentos em informática, inglês fluente e mais uma língua estrangeira fluente.

Competências necessárias: fluência verbal e escrita, habilidade de comunicação, desenvoltura com público e capacidade de organização.

Instrumentos de trabalho: telefone, interfone, computador, *intranet* do hotel, programa de efetuação e efetivação de reservas do pacote *Hotel System Pro* da empresa *Sun Softwares* e programa de mapa de ocupação das residências do mesmo pacote da *Sun Softwares*.

Deveres: atender ao telefone, repassar pedidos de serviço de quarto, repassar ligações, anotar recados aos hóspedes, transferir ligações e cuidar da telefonia para a recepção quando necessário.

4) Mensageiro

Requisitos mínimos: segundo grau completo, experiência mínima de 1 ano na função, inglês fluente e mais uma língua estrangeira em nível avançado.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, conseguir levantar um mínimo de 10

quilos, cuidado com a manipulação de objetos de outras pessoas e facilidade em resolver problemas rapidamente.

Instrumentos de trabalho: carrinho de bagagem, rádio, interfone, bagagens e pertences dos hóspedes e chave-mestra do hotel.

Deveres: orientar novos hóspedes, dar informações aos hóspedes, manipular e conduzir a bagagem dos clientes e resolver problemas operacionais.

5) Motorista

Requisitos mínimos: segundo grau completo, inglês fluente, outra língua estrangeira em nível avançado, experiência mínima de 2 anos na função, histórico de trânsito sem citações e carteira de habilitação válida.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, boa habilidade em manejar carros diversos, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, conseguir levantar um mínimo de 10 quilos, cuidado com a manipulação de objetos de outras pessoas e facilidade em resolver problemas rapidamente.

Instrumentos de trabalho: veículos do hotel, que incluem dois *Ford Tahoe* ano 2007 e uma *Chevrolet Suburban* ano 2006, rádio, telefone celular, material de limpeza para carros, controle da garagem e chave-mestra do hotel.

Deveres: auxiliar no transporte de hóspedes, manobrar e estacionar carros de hóspedes, transportar funcionários quando necessário, manipular e conduzir a bagagem dos clientes quando necessário, realizar a manutenção preventiva, abastecimento e limpeza dos carros, conduzir o carro ao mecânico quando necessário e resolver problemas operacionais.

6) Serviços Adicionais

Requisitos mínimos: segundo grau completo, inglês fluente, outra língua estrangeira em nível avançado e conhecimentos mínimos de informática.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, conhecimentos sobre o programa *Excel* da empresa *Microsoft*, capacidade de foco, conhecimento sobre locais de pesca, caça, prática de esportes de inverno e esportes em geral na região, conseguir levantar um mínimo de 10 quilos,

cuidado com a manipulação de objetos esportivos, habilidade na manutenção de materiais esportivos e facilidade em resolver problemas rapidamente.

Instrumentos de trabalho: computador, rádio, ferramentas para esqui, ferramentas para *snowboard*, chave de raquete de tênis, produtos de limpeza para materiais esportivos, materiais para manutenção de bicicletas, prancha de manutenção de materiais esportivos, parafusos e afins, programa *Excel* da empresa *Microsft* para computador que é utilizado no sistema de organização da sala de materiais e *intranet* do hotel.

Deveres: guardar os materiais esportivos dos hóspedes (varas de pescar, canoas, material de caça, bicicletas, tacos de golfe e raquetes de tênis no verão; pranchas de *snowboard*, esquis, varas de pescar e pranchas de *bobsled* no inverno), realizar a manutenção nos materiais quando requisitado, organizar a sala de materiais de hóspedes, administrar o sistema de organização dos materiais de hóspedes, preparar o material para o hóspede quando requisitado e informar o hóspede sobre quaisquer informações à respeito dos esportes disponíveis na localidade.

7) Camareiras

Requisitos mínimos: primeiro grau completo e fluência em espanhol ou inglês.

Competências necessárias: atenção a organização em geral, conhecimentos sobre higiene, habilidade de limpeza, atenção à detalhes, conseguir levantar um mínimo de 5 quilos, habilidade de compreender e resolver problemas de hóspedes.

Instrumentos de trabalho: produtos de limpeza e de higienização de banheiros, cozinhas, superfícies, pisos e janelas, lençóis, toalhas, travesseiros, cobertores e fronhas, carrinho de camareira, materiais de reposição de frigobar e chave-mestra do hotel.

Deveres: organizar, limpar e higienizar todas as residências ao menos uma vez por dia, preparar a residência para novos hóspedes, trocar as roupas de cama, trocar as toalhas, repor o frigobar e manter o padrão de limpeza do hotel.

8) Serviço de quarto

Requisitos mínimos: segundo grau completo, fluência em inglês e outra língua estrangeira em nível avançado.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de organização, habilidade com a bandeja de

pratos, habilidade para manuseio de alimentos, conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos servidos.

Instrumentos de trabalho: bandeja de pratos, carrinho de serviço de quarto, talheres, instrumentos de cozinha para serviço, guardanapos e louças em geral.

Deveres: receber os pedidos da telefonista, da recepção ou do ramal direto, repassar o pedido à cozinha, organizar o atendimento às residências e levar o pedido aos hóspedes.

9) Garçom (restaurante)

Requisitos mínimos: superior completo ou em andamento, experiência mínima de 2 anos na função, fluência em inglês, outra língua estrangeira fluente e conhecimentos mínimos em informática.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, facilidade em resolver problemas rapidamente, capacidade de trabalhar com o sistema *Micros* de serviço em restaurante, capacidade de trabalhar com o sistema *Micros* de serviço em restaurante, habilidade com a bandeja de pratos, habilidade para manuseio de alimentos, conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos servidos, além de habilidade de atender e servir às necessidades dos clientes.

Instrumentos de trabalho: bandeja de pratos, talheres, instrumentos de cozinha para serviço, guardanapos, louças em geral, bloco de anotação de pedidos, abridor de garrafas e saca-rolhas.

Deveres: repassar os pedidos de clientes à cozinha e ao barman através do sistema *Micros*, servir alimentos e bebidas aos clientes, organizar atendimento das mesas e incentivar o consumo dentro do estabelecimento.

10) Garçom (bar)

Requisitos mínimos: superior completo ou em andamento, idade mínima de 21 anos, certificado de serviço em bar providenciado e exigido pelo estado do Colorado, experiência mínima de 1 ano na função, fluência em inglês, outra língua estrangeira fluente e conhecimentos mínimos em informática.

Instrumentos de trabalho: bandeja de pratos e copos, talheres, instrumentos de cozinha para serviço, guardanapos, louças em geral, bloco de anotação de pedidos, abridor de garrafas e saca-rolhas

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar com o sistema *Micros* de serviço em restaurante, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, facilidade em resolver problemas rapidamente, habilidade com a bandeja de copos, habilidade para manuseio de bebidas, conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos servidos, além de habilidade de atender e servir às necessidades dos clientes.

Deveres: repassar os pedidos de clientes à cozinha, servir alimentos, servir *drinks* e bebidas, organizar atendimento das mesas e incentivar o consumo dentro do estabelecimento.

11) Barman

Requisitos mínimos: superior completo ou em andamento, curso de barman, inglês fluente, língua estrangeira fluente, experiência mínima de 2 anos na função, idade igual ou maior que 21 anos e certificado de serviço em bar providenciado e exigido pelo estado do Colorado.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de trabalhar em um ambiente agitado, capacidade de foco, facilidade em resolver problemas rapidamente, habilidade com bebidas, conhecimentos avançados sobre bebidas e preparação de *drinks*, conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos, além de habilidade de atender e servir às necessidades dos clientes.

Instrumentos de trabalho: garrafas de bebidas, coqueteleira, mexedor, filtro de bebidas, liquidificador, copos, louças de serviço em geral, talheres, guardanapos, enfeites para *drinks*, ingredientes como açúcar, sal, frutas e ervas em geral, abridor de garrafas, saca-rolhas, panos, guardanapos e tábua de corte de frutas.

Deveres: receber e atender aos pedidos vindos dos garçons do bar e do restaurante, trabalhar com o sistema *Micros* de controle de pedidos, controlar o caixa do bar, controlar a saída de bebidas, preparar as bebidas pedidas pelos clientes do restaurante e dos bares, manter a limpeza do bar e repor as garrafas de bebidas que terminam.

12) Assistente de garçom

Requisitos mínimos: segundo grau completo e fluência em inglês ou espanhol.

Competências necessárias: habilidade de comunicação, desenvoltura com público, capacidade de organização, habilidade com a bandeja de pratos, habilidade para manuseio de alimentos, habilidade na limpeza de mesas, capacidade de reorganizar as mesas para o atendimento e conhecimentos mínimos sobre alimentos e pratos servidos.

Instrumentos de trabalho: bandeja de pratos, panos para limpeza e produtos de limpeza de mesas.

Deveres: auxiliar o garçom no andamento do serviço, limpar as mesas durante o serviço, manter a organização e limpeza do salão de atendimento, buscar a bandeja de pratos para o garçom, servir os pratos para o garçom quando necessário, auxiliar nos pedidos de bebidas e servir água e aperitivos aos hóspedes quando necessário.

13) Anfitriã

Requisitos mínimos: superior completo ou em andamento, fluência em inglês, outra língua estrangeira em nível avançado e conhecimentos intermediários em informática.

Competências necessárias: fluência verbal, habilidade de comunicação, desenvoltura com público, conhecimentos mínimos sobre o programa *Microsoft Excel* e capacidade de organização.

Instrumentos de trabalho: computador, programa *Microsoft Excel* para controle de reservas, *intranet* do hotel, telefone e interfone.

Deveres: cumprimentar os clientes na chegada, auxiliar o esquema de assentos no restaurante, executar reservas, organizar o atendimento e designar e acomodar os clientes no salão do restaurante.

14) Gerente de salão

Requisitos mínimos: superior completo, experiência mínima de 3 anos na função, fluência em inglês, outra língua estrangeira fluente e conhecimentos avançados em informática.

Competências necessárias: alta capacidade de organização, habilidade de liderar equipe, conhecimentos avançados sobre os pratos servidos, fluência verbal e escrita total em pelo menos duas línguas, capacidade de atuar como garçom quando necessário,

habilidades de serviço e atendimento à clientes, habilidades de elaborar relatórios e controle de estoques, habilidade de comunicação, capacidade de interagir com clientes, capacidade de atuar em ambiente agitado, facilidade em resolver problemas, alta capacidade de foco, ministrar a reunião diária de atendimento e disposição de auxiliar todos os funcionários do restaurante.

Instrumentos de trabalho: computador, programa *Micros*, programa *Microsoft Excel* para controle de reservas, *intranet* do hotel, programa *Microsoft Word* para elaboração de relatórios de atendimento, relatórios de demanda, relatórios de utilização de produtos e mercadorias, telefone, interfone, abridor de garrafas, saca-rolhas, talheres, louças e bandeja de pratos.

Deveres: organização do trabalho, organização da planta do salão, organização do atendimento, levantamento de estoques, elaboração de relatórios, organização de reservas junto à anfitriã, auxílio operacional aos funcionários, suporte ao serviço dos garçons, supervisão do atendimento de serviço de quarto e interpretação de requisições específicas dos hóspedes.

Os cargos apresentados acima foram descritos pela Diretora de Recursos Humanos baseada no manual de Recursos Humanos que a empresa possui, documento esse a qual o pesquisador não teve acesso, porém foi informado que têm especificações sobre os cargos, remuneração, benefícios, entre outros assuntos inerentes à área. Após levantar os dados sobre as respectivas funções operacionais, expõe-se os detalhamentos dos programas de treinamento específicos dentro de cada área, abordando suas características colocadas pela empresa durante a entrevista realizada.

4.2.3 Programas de treinamento operacional

Descritos os cargos operacionais considerados pela organização, a seguir estão dispostos os respectivos programas de treinamento disponibilizados pelo hotel para o atendimento de seus objetivos organizacionais e para o cumprimento de seus objetivos específicos para cada processo, de acordo com os dados colhidos durante a entrevista. Na idéia de Devana, Fombrun e Tichy (1984) é importante para a empresa alinhar seus objetivos empresariais com as suas expectativas com relação a produção ou prestação de serviços. Assim sendo, o Hotel Americano definiu, durante o processo de planejamento

estratégico, que os objetivos centrais à serem levados em consideração pelos programas de treinamento são respectivamente: reduzir a zero o número de reclamações recebidas; buscar sempre a perfeição na prestação de serviços através da constante qualificação dos funcionários; prover as melhores acomodações e os melhores serviços; e selecionar, treinar e dar suporte contínuo aos nossos funcionários dentro de um ambiente de trabalho positivo; obter sempre as melhores críticas dos especialistas, jornalistas e formadores de opinião.

Os treinamentos disponibilizados pela organização são aplicados logo após a efetivação de novos contratados, sempre iniciando com o treinamento de ambientação seguido pelo treinamento específico para o cargo. Marras (2000) afirma que os treinamentos introdutórios devem ser aplicados logo após a contratação do funcionário, e são realizado com o intuito de explicar as características do hotel, sua história, sua estrutura física, suas particularidades e serviços prestados. Já com relação aos treinamentos operacionais, Springer e Springer (1990) dizem que eles devem ser específicos em cada função, abordando todos os fatores que envolvem as competências necessárias para a execução do cargo, bem como as informações teóricas que devem ser ministradas para garantir a segurança do indivíduo e das pessoas envolvidas nos processos. De acordo com o Hotel Americano essas teorias definem bem as razões para a implemento dos treinamentos, que ainda acrescenta a necessidade de adaptar os serviços prestados aos padrões internacionais com o fim de atender ao objetivo organizacional de sempre receber críticas positivas dos especialistas.

Apesar de cada programa de treinamento operacional ter sido particularizado pela Diretora de Recursos Humanos, junto ao proprietário, Diretor Geral e demais diretores, muitos fatores são comuns a todos os processos. Nesse sentido, a empresa busca ser coerente em todas as áreas dentro da execução, desde o levantamento das necessidades de treinamento e a opção pelos tipos e técnicas de aplicação até a maneira em que realiza a validação e a avaliação dos treinamentos. A empresa afirma que esses fatores foram assim estabelecidos devido ao atendimento das necessidades levantadas pela Diretora de Recursos Humanos, dentro de uma pesquisa feita com todos os diretores e com o proprietário do hotel. Essa pesquisa foi realizada em 2006 e a empresa levantou pontos que abordavam desde informações técnicas sobre o funcionamento dos departamentos e de cada serviço prestado até as peculiaridades de cada função e a

ligação entre o que se espera do desempenho e dos resultados de cada funcionário com relação ao seu cargo.

Em decorrência dessa pesquisa a organização, através de sua Diretora de Recursos Humanos, obteve os dados necessários para o desenho de cada programa de treinamento, como é apresentado na seqüência do presente estudo. Com relação ao assunto, a empresa está coerente com o que colocam os autores Dessler (2003) e Tanke (2002) quando eles colocam que as empresas estão buscando uma abordagem mais sistêmica com relação, planejando as suas ações através de uma pesquisa interna, procurando levantar dados e informações inerentes aos cargos e funções em consideração. Os mesmos autores ainda colocam que, dentro dessa esfera é interessante à coerência operacional dos serviços prestados que os treinamentos estejam alinhados aos objetos organizacionais, assim tendo maiores chances de atingir as metas específicas propostas para cada processo individualmente.

Após essa pesquisa, o levantamento das necessidades de treinamento específicas para cada cargo não é executada, sendo que a empresa considera apenas alguns aspectos pessoais dos candidatos a fim de preparar o material para suas necessidades particulares, como idiomas que domina, capacidade de compreensão de informações e sua postura social com relação à aparência e linguagem. Durante a execução das funções, os superiores observam alguns quesitos pré-estabelecidos conforme são mostrados a seguir, especificados para cada programa. A ressalva se faz, porém, quanto à utilização das informações colhidas, sendo que quando algum ponto está desconexo entre a execução da tarefa e a expectativa da empresa, o funcionário é alertado e corrigido no mesmo momento, sem ser direcionado à algum programa de treinamento. Boog (1995) fala que caso sejam levantados pontos falhos durante o trabalho, a empresa deve ter algum processo de treinamento que esteja preparado para atender a essa necessidade e que aproprie a ação do funcionário ao que dele é esperado pela organização.

Com relação aos tipos e técnicas de aplicação do treinamento a empresa definiu-os relevando os recursos físicos e materiais disponíveis para tanto. Além disso, o hotel levou em consideração às técnicas, tipos e didáticas mais populares devido ao grande número de funcionários internacionais que a empresa contrata para atender as demandas das altas-temporadas de verão e de inverno. Quanto as técnicas de execução de treinamento, a empresa faz uso da exposição, discussão em grupo e palestras para conteúdos teóricos, no mesmo modelo de uma aula do ensino médio padrão. Para

apresentar os aspectos práticos das funções, a empresa faz uso de simulações, fazendo o funcionário atuar em uma situação elaborada pelo superior, demonstrações, onde são mostradas aos funcionários as ações diárias e rotineiras inerentes ao cargo, além do *coaching* direto, onde um funcionário mais experiente que trabalho na mesma área do indivíduo o acompanha por 5 dias auxiliando na execução de suas atividades e ajudando a qualificar seus colegas.

Essas técnicas dizem respeito às proposições de Gil (1994), que também coloca a importância da correta execução das mesmas a fim de atender corretamente as determinações da gestão da organização com relação aos treinamentos. Para tanto, Gil (1994) e Dessler (2003) colocam que é de vital importância que a empresa tenha um processo de capacitação dos instrutores designados a serem responsáveis pelo processo, além de relevar também as condições físicas e materiais disponíveis dos locais planejados para a execução dos treinamentos. De acordo com a empresa, os superiores designados à aplicarem os programas recebem um treinamento dado pela Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor Geral onde são abordados assuntos como didática, aplicação prática das técnicas definidas, aspectos específicos de cada programa e até a lista de atividades a serem acompanhadas após o treinamento, referente a avaliação do mesmo.

A empresa definiu que seus treinamentos são exclusivos para seus próprios funcionários, não os abrindo para a participação de funcionários de outras empresas ou de outras áreas a não ser aquelas especificadas para cada programa. De acordo com o Hotel Americano, essa definição foi feita devido ao caráter estratégico dos treinamentos, evitando assim que a concorrência saiba quais são as atividades envolvidas nos processos internos e também evitando o vazamento de informações essenciais ao conhecimento dos indivíduos da organização, porém não de indivíduos de outras organizações ou clientes. Marras (2000) diz que a empresa deve prestar o treinamento conforme a sua realidade, e que só deve convidar a participação de indivíduos de outras organizações se assim for acrescentar algo substancial ao programa em si. Caso contrário, o autor sugere que as empresas disponibilizem seus processos instrucionais apenas para seus próprios colaboradores.

A validação dos programas de treinamento é feita na medida em que os superiores conversam informalmente com os funcionários para levantar opiniões e possíveis informações para incrementarem os processos. A empresa afirma que tem

preferência pela informalidade e pela não estruturação de uma validação sistêmica devido a facilidade de comunicação entre os funcionários e os seus superiores. Dessa forma a empresa afirma que consegue realizar alterações e adaptações conforme as necessidades vão surgindo, sem alterar a estrutura básica dos programas de treinamento. Para Dessler (2003) e Springer e Springer (1990) a empresa deveria ao menos avaliar a aplicação do treinamento com um pequeno grupo selecionado para a identificação de possíveis erros no conteúdo e nas técnicas utilizadas dentro do processo.

Ao final de todo o programa de treinamento, a empresa realiza uma avaliação da respectiva aplicação, abordando assuntos e conteúdos ministrados, além de testes práticos durante a execução do trabalho com avaliação direta do superior imediato. Dessa forma, de acordo com a empresa, a aplicação do treinamento tem a sua essência considerada e pode-se então analisar os funcionários de acordo com o que aprenderam nos devidos processos instrucionais.

A empresa prega a avaliação das reações e da aprendizagem simultaneamente, através de um teste escrito aplicado logo em seguida ao treinamento pelos superiores. Além desses dois tipos, a empresa também avalia o comportamento no cargo para ver o quão adaptado e qualificado o indivíduo está com relação à sua função. Os autores Boog (1995), Tanke (2002) e Gil (1994) abordam o assunto reforçando o quão importante é para os gestores ponderarem sobre os processos de treinamento aplicados, analisando de todas as formas possíveis quais os fatores relevados pelo funcionário para a execução de suas tarefas e para a sua maior identificação com a empresa.

Dentro dessa idéia, a empresa está coerente com a sua realidade, procurando observar os aspectos operacionais relativos ao treinamento junto aos funcionários. Num período de 60 dias, o superior imediato observa as ações do funcionário recém contratado a fim de analisar como o mesmo está aplicando os ensinamentos do treinamento durante a execução de suas tarefas, através da conferência de competências dentro de uma lista, baseada na descrição dos cargos apresentada no item 4.2.2. Após esse período, o mesmo supervisor faz uma reunião individual com cada funcionário do setor sob avaliação, discutindo junto ao indivíduo os pontos positivos, pontos negativos, ocasiões de sucesso destacado, possíveis reclamações feitas, entre outros tópicos. Isso é feito para que o sujeito tenha um *feedback* quanto ao seu trabalho e para que o superior tenha a oportunidade de reforçar alguns pontos do treinamento que tiveram desempenho aquém ao esperado. Os autores Dessler (2003) e Gil (1994) dizem que a empresa deve

utilizar a avaliação do treinamento como forma de dar ao funcionário um retorno com relação ao seu desempenho no cargo, o que é feito pela organização conforme dados pesquisados junto a mesma.

Com essa estrutura básica, ainda adaptando os demais fatores inerentes aos treinamentos operacionais dentro de cada função, a empresa espera alinhar o trabalho de seus funcionários com os objetivos organizacionais definidos. A seguir, a pesquisa apresenta as características específicas de cada treinamento operacional cedido pela empresa, informações colhidas através de entrevista seguindo o roteiro apresentado no apêndice A, juntamente com as observações feitas pelo pesquisador na empresa.

1) Treinamento de ambientação

O treinamento de ambientação é aquele provido à todos os funcionários logo após a contratação. Ele tem como objetivo dar aos novos funcionários conhecimentos específicos sobre o hotel, incluindo sua missão, sua visão, seus valores, seus padrões de serviço, seus objetivos, seu funcionamento, seus processos, sua estrutura, sua organização, seus departamentos, suas normas de conduta pessoal e profissional e as exigências da organização para seus funcionários, além de confraternizar os funcionários e fazê-los conhecer uns aos outros.

A ambientação foi desenhada pela atual Diretora de Recursos Humanos e seu assistente, tendo sido baseado numa pesquisa junto aos Diretores e proprietário, procurando buscar todos os conteúdos que pudessem ser incluídos dentro desse programa, conforme padronização preconizada pela empresa. O levantamento das necessidades de treinamento são limitados a apenas saber os idiomas que os indivíduos tem domínio, adaptando assim o conteúdo aplicado para a língua que for mais apta aos funcionários, e também conhecendo suas capacidades de aprendizado e de formação escolar. Marras (2000) afirma que a empresa deve procurar se aprofundar mais nos aspectos particulares de seus funcionários a fim de ter uma melhor resposta dos mesmos em relação ao impacto do treinamento em si.

O planejamento desse treinamento estipula que todos os funcionários recém-contratados devem participar, incluindo os cargos administrativos, funcionais e operacionais. O treinamento desenvolve os indivíduos no sentido de conhecer a história da empresa, aprender sobre as estruturas e departamentos da organização, conhecer o ambiente de trabalho, relacionar os funcionários uns com os outros, saber das regras e

normas impostas pela organização, além de reforçar a missão, visão, valores, padrões de serviço e objetivos empresariais do hotel junto aos novos contratados. Esse programa é aplicado sempre que existe um novo funcionário sendo contratado, sem um dia específico, durando em média 6 horas, geralmente sendo dividido em 3 horas pela manhã e 3 horas pela tarde. O treinamento é feito na sala de reuniões das Diretorias e também caminhando pela organização, terminando numa visita à uma residência que não esteja ocupada no momento. Os materiais utilizados são *datashow*, computador, apresentação *Power Point* sobre o hotel e com os conteúdos trabalhados divididos em tópicos, vídeo promocional do hotel, uma apostila em inglês e espanhol desenvolvida pela Diretora de Recursos Humanos com 44 páginas explicando todos os aspectos do hotel desde políticas de conduta profissional até benefícios e amenidades oferecidas pelo hotel aos funcionários, além de um quadro expositivo e canetas próprias para quadro expositivo.

Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Diretor Geral, Diretor de Operações e a Diretora de Recursos Humanos, sempre que possível contando com a participação dos demais Diretores e Supervisores na medida em que os mesmos estão disponíveis. A seqüência de assuntos abordados acontece da seguinte forma: apresentação geral, apresentação individual, introdução sobre o hotel, missão, visão, valores, padrões de serviço, objetivos organizacionais, importância de cada cargo para a atividade final da empresa, história do hotel, estrutura física do hotel, estrutura departamental do hotel, organograma da empresa, procedimentos básicos de segurança no trabalho, procedimentos em casos de emergência (saúde dos hóspedes, fogo, ameaça terrorista, acidentes, roubos, seqüestros, produtos químicos, assédio sexual, ofensas raciais, ofensas pessoais, etc.), normas de conduta profissional, regras para hóspedes, regras para funcionários, explicações sobre restaurante e bares, horário de funcionamento de serviços oferecidos pelo hotel, resolução de problemas com hóspedes, leis e políticas sobre assédio sexual, leis e políticas antidrogas, políticas de higiene e limpeza em geral, políticas sobre vestimentas e aparência física de funcionários, encerramento geral e *feedback* sobre o programa de treinamento.

Os autores Dessler (2003) e Boog (1995) afirmam que o treinamento precisa estar condizente com os objetivos específicos traçados, e que os conteúdos devem estar coerentes com as necessidades avaliadas para o programa em si, analisando também os dados pessoais de cada treinado para que os conteúdos sejam adaptados aos mesmos,

facilitando assim a compreensão. Dessa forma, analisando o que a empresa realiza, tem-se que as ações estão de acordo com o que colocam os autores, tendo nos assuntos abordados pela empresa um reflexo do que ela coloca como objetivo do treinamento, e também avaliando de certa forma as necessidades do programa para o seu desenvolvimento. A empresa falha ao não abordar mais profundamente os aspectos de necessidades dos funcionários, se limitando a relevar somente o idioma e a capacidade de aprendizagem do indivíduo.

A validação ocorre ao final de cada programa de treinamento, com uma parte do mesmo dedica exclusivamente ao *feedback*, sendo que a Diretora de Recursos Humanos pergunta aos treinados suas opiniões sobre o programa em si e como mudá-lo para que ele fique melhor. Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Gil (1994) dizem que ao invés de realizar uma validação formal do processo de treinamento, a empresa pode realizar uma avaliação junto à de aprendizagem, ao final do processo, para averiguar a opinião dos treinados com relação ao que foi exposto anteriormente. Dessa forma, a empresa mantém sua coerência dentro dos parâmetros de validação do programa aplicado aos treinandos.

A execução é focada na aplicação teórica durante todo o processo de treinamento, tendo uma didática totalmente expositiva, abordando os assuntos delineados para o treinamento. Entre os fatores particulares à execução, o hotel reforça bastante a imagem do mesmo perante os treinados, incentivando os mesmo a se identificarem com a empresa. O autor Marras (2000) afirma que esse é um dos propósitos centrais do treinamento introdutório, fazendo com que não só os funcionários saibam informações sobre a empresa, mas sim que identifiquem neles mesmos características e valores em comum.

Por fim, com relação a avaliação, no quesito de aprendizagem, ela é feita com um teste escrito ao final do treinamento aplicado pela Diretora de Recursos Humanos abordando os assuntos discutidos durante o programa de treinamento, questionando desde informações sobre a disposição física do hotel até dados específicos sobre os padrões de serviço exigidos. A avaliação de comportamento no cargo é feita junto com a avaliação de cada cargo especificamente, através do superior da área que avalia durante sessenta dias as ações do funcionário na prática da função seguindo um *checklist* que engloba todos os aspectos relacionados ao treinamento respectivo. No caso do treinamento de ambientação os aspectos checados são a atenção à segurança no

cotidiano, conhecimentos sobre o hotel, obediência às normas de conduta, entre outros. Essa técnica é discutida por Dessler (2003), quando o mesmo coloca que a empresa deve verificar quais são os aspectos do treinamento que estão sendo relevados durante a execução da função, e avaliando onde que a empresa pode melhorar dentro do processo de capacitação dos funcionários.

2) Treinamento da área de recepção (recepcionista, telefonista e concierge - agente de informações e eventos)

A área de recepção engloba todos os funcionários que tem funções de registro, comunicação interna, comunicação externa e auxílio informacional aos hóspedes. O objetivo do treinamento está em qualificar o atendimento por parte das recepcionistas, *concierges* e telefonistas, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre a *intranet* do hotel, aprimorar os conhecimentos sobre o programa de efetuação e efetivação de reservas do pacote *Hotel System Pro* da empresa *Sun Softwares*, aprimorar os conhecimentos sobre o programa de mapa de ocupação das residências do mesmo pacote da *Sun Softwares*, aprimorar os conhecimentos sobre programa de controle financeiro e cobrança para cartão de crédito chamado *Financom*, aprimorar os conhecimentos específicos sobre a cidade de Aspen e a região, além de explicar o funcionamento do interfone e seus ramais.

O levantamento das necessidades de treinamento acontece dentro dos padrões estabelecidos para todos os treinamentos operacionais. Particularizando para o presente programa em análise, durante a execução da função, o Supervisor de Recepção e o Diretor de Operações avaliam, num contexto geral, as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, corrigindo na hora quaisquer discrepâncias entre o comportamento apresentado no cargo e o que a empresa espera do indivíduo. Entre as atividades observadas incluem-se o atendimento aos clientes, a eficiência no uso do sistema de informática e os tópicos levantados pelos clientes com relação às reclamações recebidas.

Ressalta-se aqui a falta de treinamentos para a adaptação de conduta na operação do cargo, sendo feita apenas uma correção no momento, e também a falta de um levantamento de necessidades particulares para o programa em especial. Os autores Dessler (2003) e Gil (1994) dizem que a organização deve se preocupar em atender as necessidades específicas dos funcionários dentro dos seus programas de treinamento, e pelo que foi levantado, conforme as informações cedidas pela empresa e pela

observação feita na empresa, o hotel não possui uma formalização de diagnóstico dessas necessidades. De acordo com a empresa, esse aspecto se deve ao fato de que o programa foi desenvolvido dentro de especificações delineadas pela gerência, não tendo espaço para adaptações outras além do idioma e da forma com que os conteúdos são ministrados. Da mesma forma, a empresa afirma que esse diagnóstico é feito conforme se dá a avaliação da aplicação do treinamento.

Definido no planejamento, o público alvo do presente programa são todos os recepcionistas, *concierges* e telefonistas recém-contratados. O intuito desse treinamento é desenvolver os conhecimentos sobre os sistemas de informática utilizados pelo hotel, sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre a cidade onde o hotel está localizado e sobre os equipamentos disponibilizados pelo hotel. Esse treinamento tem duração de 6 horas e é realizado no início do período de trabalho de cada funcionário recém-contratado. Ele é efetuado na sala de reuniões das Diretorias, na área de recepção e também em alguma residência que esteja vaga no momento, utilizando um computador, um *datashow* para demonstrações, os sistemas operacionais de informática utilizados pelo hotel, os telefones e interfones da sala de telefonia, um quadro expositivo e canetas para o quadro expositivo.

Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Supervisor de Recepção e o Diretor de Operações. Os mesmos administram os conteúdos na ordem apresentada: uniformes e aparência pessoal, atendimento profissional, linguagem profissional, padrões de serviço, funcionamento da recepção, funcionamento da sala de telefonia, funcionamento dos serviços do hotel, atendimento pelo telefone, sistema *Hotel System Pro*, sistema de cobrança *Financom*, *intranet*, *internet*, informações gerais sobre horários de funcionamento dos bares e do restaurante, *check in*, *check out*, cobrança, efetivação de reservas, telefones e ramais importantes, informações gerais sobre a estrutura do hotel, informações sobre a cidade (estabelecimentos comerciais, opções de lazer e cultura, geografia, história, esportes de inverno, esportes de verão, eventos, feriados, etc.) e encerramento final com atendimento às dúvidas. A validação do treinamento é feita durante todo o processo, sendo que o Supervisor de Recepção pede constantemente a opinião das recepcionistas, *concierges* e telefonistas com relação ao treinamento dado e com relação às possíveis modificações aptas a serem feitas.

A execução é direcionada para a aplicação teórica, que toma cerca de 4 horas, deixando a parte prática com as duas horas restantes. A didática na parte teórica é

totalmente expositiva, abordando desde a explicação sobre os padrões de serviço até peculiaridades da execução do atendimento. A parte prática é um pouco expositiva e muito participativa, tendo nas simulações de situações de trabalho, demonstrações do uso dos sistemas de informática e no acompanhamento por 5 dias de um funcionário mais experiente durante o trabalho do funcionário recém-contratado suas bases de aplicação.

De acordo com Castelli (2003) e Beni (1998) o treinamento dos cargos operacionais deve dar preferência ao uso da prática dentro da sua didática. Isso deve acontecer, de acordo com os autores, devido ao conhecimento e desenvolvimento de habilidades que irá ocorrer a partir da exposição do funcionário à situações reais que podem acontecer durante o serviço. Dessa forma a empresa colocará em efetividade indivíduos mais preparados para iniciar o trabalho, sem deixar muitas dúvidas com relação ao cargo em si. Observando o que é praticado pelo hotel, a empresa deve se preocupar em dar mais atenção à esses quesitos, preparando melhor os funcionários para executarem suas tarefas e também exigindo menos tempo dos superiores quanto ao acompanhamento da execução do trabalho.

Com relação a avaliação, ela é executada, primeiramente, ao final do processo de treinamento, aplicando-se um teste escrito que avalia os conhecimentos passados durante o programa. Essa avaliação é administrada pelo Supervisor de Recepção que, entre outros aspectos, analisa questões teóricas sobre os padrões de serviço, sobre o uso dos sistemas de informática e sobre a cidade e região. O mesmo supervisor avalia a conduta profissional durante a execução do trabalho, por um período de 60 dias, prestando atenção aos serviços prestados e a qualidade do trabalho do funcionário, seguindo um *checklist*. Os aspectos observados dizem respeito à aplicação prática dos conteúdos ministrados durante o treinamento, como conduta e linguagem ao telefone, conhecimentos sobre a cidade, qualidade de atendimento aos hóspedes, entre outros. Após o período de 60 dias o Supervisor realiza uma reunião com os funcionários contratados para uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos e para um reforço de conhecimentos específicos e práticas pontuais avaliadas por ele mesmo como necessidades do funcionário.

Dentro desse tópico, Dessler (2003) diz que as ações que seguem a execução do treinamento devem ser direcionadas para avaliar os conteúdos aplicados durante o processo, suas aplicações práticas e a forma com que os funcionários interpretaram as

informações passadas. Gil (1994) acrescenta que é importante para a empresa verificar como o treinamento afetou a ação dos funcionários durante o trabalho, analisando parâmetros pré-estabelecidos de resultados como forma de avaliação. A empresa estudada releva ambas as definições, tanto de Dessler (2003) quanto de Gil (1994), quando é observada a forma com que a mesma desenvolve a avaliação dos programas de treinamento.

3) Treinamento da área de serviços de lobby (mensageiro, motorista e atendente de serviços adicionais)

A área de serviços de lobby se refere aos cargos que estão envolvidos na movimentação dos hóspedes, de seus materiais e pertences. O treinamento em questão tem por objetivo qualificar o atendimento por parte dos mensageiros, motoristas e atendentes de serviços adicionais, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o funcionamento dos serviços disponibilizados pelo hotel, informar sobre o funcionamento do estacionamento, informar sobre o funcionamento do setor de armazenamento de materiais dos hóspedes, aprimorar os conhecimentos específicos sobre a cidade de Aspen e a região, além de explicar o funcionamento do rádio, do interfone e ramais importantes.

Seguindo os delineamentos estipulados pela organização para todos os programas de treinamento dos cargos operacionais, o diagnóstico das necessidades de treinamento tem somente alguns aspectos particulares à área de serviços de lobby. O Supervisor de Serviços, auxiliado pelo Diretor de Operações, faz um levantamento durante o desempenho do cargo pelo funcionário, como parte da avaliação da aplicação do treinamento. Dessa forma, a empresa avalia se existem fatores da execução do cargo em desconexão com o que a empresa estabeleceu como padrão. As atividades observadas pelos superiores incluem desde a maneira em que o funcionário se comunica com os hóspedes, como é feito o manuseio dos materiais de terceiros até como o motorista estaciona o carro na garagem do hotel.

O planejamento começa com a definição de que o público alvo são todos os mensageiros, motoristas e atendentes de serviços adicionais recém-contratados. A partir daí, o treinamento é conduzido de forma a ampliar os conhecimentos sobre os sistemas de comunicação do hotel, sobre as atividades relacionadas com cada função, sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel, sobre a cidade onde o hotel está

localizado e sobre os equipamentos disponibilizados pelo hotel. O programa é planejado para tomar 8 horas e ele é aplicado assim que cada funcionário é contratado para alguma das funções. A empresa utiliza as dependências da sala de reuniões das Diretorias, da sala de armazenagem de materiais de hóspedes, da área de recepção, do estacionamento do hotel e também em alguma residência que esteja vaga no momento, utilizando os carrinhos de bagagem, os carros do hotel, os telefones e interfones da sala de telefonia, um computador e um *datashow* para exposição de conteúdos teóricos, um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.

Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Supervisor de Serviços e o Diretor de Operações, que fazem o mesmo dentro de uma estrutura, seguindo a ordem de assuntos como segue: uniformes e aparência pessoal, atendimento profissional, linguagem profissional, padrões de serviço, funcionamento da recepção, funcionamento da sala de telefonia, funcionamento dos serviços do hotel, atendimento pelo telefone, comunicação pelo rádio, *intranet*, informações gerais sobre horários de funcionamento dos bares e do restaurante, realização de *check in*, realização de *check out*, manutenção de materiais de esporte de inverno, manutenção de materiais de esportes de verão, armazenamento de materiais de hóspedes, organização da sala de armazenagem, manutenção e cuidados com os carros, funcionamento do estacionamento, organização do lobby, organização de bagagens de hóspedes, telefones e ramais importantes, informações gerais sobre a estrutura do hotel, informações sobre a cidade (estabelecimentos comerciais, opções de lazer e cultura, geografia, história, esportes de inverno, esportes de verão, eventos, feriados, etc.) e encerramento final com atendimento às dúvidas. O treinamento é validado seguindo o mesmo modelo dos demais treinamentos operacionais, e também durante a execução do mesmo, quando o Supervisor de Serviços conversa informalmente com os treinandos, abordando aspectos com relação ao treinamento dado e também ouvindo possíveis sugestões aptas a serem implementadas.

Durante a execução do treinamento, ocupando 6 horas do treinamento, a parte teórica desenvolve a exposição de assuntos como o funcionamento dos restaurantes, localização de ruas e estabelecimentos comerciais na cidade, entre outros. A parte prática toma as duas horas restantes, tendo a sua didática um foco na participação, realizando demonstrações, como a forma de organizar bagagens no carrinho apropriado, simulações, como a esquematização de um *check in* na prática, e também com o

coaching direto, tendo um funcionário mais experiente acompanhando o recém contratado durante a sua jornada para que o mesmo tenha auxílio e instruções próprias na realização das atividades. Importante ressaltar que a empresa dá atenção a questão da postura correta para levantar pesos, para dirigir e para executar as tarefas, priorizando a saúde de seus funcionários.

Para avaliar o processo de treinamento, o Supervisor de Serviços aplica um teste escrito avaliando os conhecimentos passados durante o programa, abordando aspectos da estrutura física do hotel, os padrões de serviços exigidos e a localização de estabelecimentos comerciais na cidade. O mesmo responsável também analisa a qualidade do trabalho do funcionário durante 60 dias através de um *checklist*, observando diretamente aspectos como a conduta e linguagem utilizada junto aos hóspedes, conhecimentos sobre o hotel, qualidade de atendimento aos hóspedes, entre outros. Ao fim do período de 60 dias o superior faz uma reunião com os funcionários que estavam sob observação para discutir os quesitos observados.

4) Treinamento da área de governança (camareiras)

As camareiras têm a função de limpar, higienizar e preparar as residências para os hóspedes. Nesse aspecto, a empresa desenhou um treinamento com o objetivo de capacitar o funcionário em limpar, organizar e higienizar as unidades habitacionais, capacitar o funcionário em atender as requisições específicas dos hóspedes, capacitar o funcionário em manusear, armazenar e lidar com materiais de limpeza e utensílios de limpeza, instruir os funcionários sobre métodos de segurança e instruí-los também sobre o direcionamento de materiais retirados das residências (roupas de cama, toalhas, lixo, sobras de comida, etc.).

Com relação ao levantamento das necessidades de treinamento, não existem diferenças significativas para os demais processos realizados com os cargos operacionais. Vale destacar, particularizando para o caso das camareiras, que a Governanta Chefe faz a avaliação na execução dos cargos, através da avaliação constante do trabalho das camareiras acompanhando-as durante algumas jornadas. Os aspectos observados envolvem a capacidade de identificar pontos do quarto que necessitem limpeza, organização da cama e atenção à higienização dos banheiros, entre outros.

O treinamento é planejamento para ser aplicado com todas as camareiras recém-contratadas, englobando a capacitação dentro de conhecimentos sobre os procedimentos de limpeza e higienização de banheiros e quartos, informações sobre a segurança com o manuseio de produtos de limpeza e organização do armazenamento dos mesmos, sobre as atividades relacionadas com a função de camareira, sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel e sobre os equipamentos disponibilizados pelo hotel. O presente programa toma 8 horas e é realizado no início do período de trabalho de cada funcionário recém contratado. Os instrutores e os treinandos usam a sala de reuniões das Diretorias, a sala de governança e também uma residência que esteja vazia, utilizando produtos de limpeza e de higienização de banheiros, cozinhas, superfícies, pisos e janelas, lençóis, toalhas, travesseiros, cobertores e fronhas, carrinho de camareira, materiais de reposição de frigobar, um computador e um *datashow* para exposição de conteúdos teóricos, um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.

Os superiores designados a comandarem a aplicação do treinamento são a Governanta Chefe, o Supervisor de Governança e o Diretor de Operações. Os mesmos discutem com os treinandos os assuntos disposta na seguinte cronologia: uniformes e aparência pessoal, funcionamento dos serviços do hotel, atendimento profissional, linguagem profissional, informações gerais sobre horários de funcionamento dos bares e do restaurante, telefones e ramais importantes, informações gerais sobre a estrutura do hotel, informações sobre segurança com produtos químicos, informações sobre os produtos de limpeza utilizados, capacitação sobre como realizar uma limpeza de quarto, capacitação sobre como realizar uma limpeza de banheiro, capacitação para limpeza de vidros, superfícies e afins, informações sobre armazenamento de produtos, informações sobre o funcionamento da sala de governança, informações sobre a preparação da residência para novos hóspedes, informações sobre a reposição de materiais de frígobar e afins, capacitação para o correto manuseio de materiais alheios e encerramento final com atendimento às dúvidas. O processo de validação do treinamento ocorre no decorrer do processo, sendo que a Governanta Chefe e o Supervisor de Governança conversam com os recém treinados pedindo suas opiniões e sugestões.

A empresa faz o treinamento com maior predomínio da base teórica, levando as 6 primeiras horas do programa, dando a parte prática duas horas para a sua conclusão. É utilizada a exposição como técnica de didática na parte teórica, tendo os instrutores ministrando conteúdos como políticas de segurança no trabalho, cuidados com produtos

de limpeza, uso de material apropriado para realização de higienização, entre outros. Na parte prática existe uma demonstração de limpeza geral do quarto, simulação de um quarto a ser limpadado pela camareira recém contratada e também com o coaching direto feito por uma camareira mais experiente, que trabalho junto com a nova funcionária durante os primeiros 5 dias de exercício da função.

Para avaliar a forma com que os indivíduos absorveram os conteúdos aplicados durante o treinamento, a Governanta Chefe aplica, ao final do processo de treinamento, um teste escrito que aborda pontos como diferença entre produtos de limpeza, cuidados com o manuseio de materiais de higienização e organização física de um quarto, entre outros. No cotidiano, a Governanta Chefe avalia o funcionário durante 60 dias através de um *checklist*, observando aspectos que dizem respeito à habilidade na limpeza dos quartos, conhecimentos sobre os produtos utilizados, atenção à normas de segurança, organização pessoal, entre outros. Ao final dessa avaliação, o Supervisor de Governança e a Governanta Chefe convocam uma reunião com os funcionários para realizar o *feedback* das ações do colaborador no período, conforme o mesmo esquema dos demais treinamentos operacionais.

5) Treinamento de bar e restaurante (barman, anfitriã, serviço de quarto, garçom de bar, garçom de restaurante, assistente de garçom e Gerente de Salão¹)

A área do restaurante e do bar são aquelas que fazem parte da experiência gastronômica que o hotel pode oferecer aos seus hóspedes e aos clientes em geral que só se utilizam desses serviços. Para atender os objetivos organizacionais quanto às expectativas da administração para com suas dependências relacionadas à alimentação, o hotel definiu as seguintes metas para desenhar o programa de treinamento apropriado: capacitar o funcionário em servir o público em geral, capacitar o funcionário em atender as requisições específicas dos clientes, capacitar o funcionário em manusear e lidar com alimentos e bebidas, instruir os funcionários sobre a operação dos utensílios de serviço, informar os funcionários sobre o cardápio e as bebidas disponíveis, informar os funcionários sobre procedimentos de limpeza das mesas, instruir os funcionários sobre os procedimentos de serviço, dar noções de etiqueta de serviço aos funcionários,

¹ O Gerente de Salão participa do treinamento como um complemento ao seu programa específico, mais focado nos aspectos gerenciais de sua função.

qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante, qualificar o atendimento dos funcionários.

A empresa aplica o mesmo padrão de levantamento das necessidades de treinamento de todos os programas operacionais no presente processo. Durante o trabalho, o Gerente de Restaurante, o Gerente de Bar e o Diretor de Gastronomia acompanham o serviço observando as ações dos novos funcionários. Os aspectos observados envolvem qualidade da preparação de *drinks*, limpeza da mesa após o uso por clientes, forma de abordagem à clientes recém sentados, modo de condução da bandeja, organização do atendimento as mesas, entre outros, e então, caso algum superior veja um erro ou receba uma reclamação, o funcionário é abordado e corrigido no mesmo momento.

Fazem parte do treinamento, de acordo com a própria empresa, os funcionários contratados para as vagas de garçom, barman, atendente de serviço de quarto, anfitriãs e assistentes de garçom. O Gerente de Salão também participa do processo de treinamento como complementação ao seu treinamento específico. O treinamento é planejado para desenvolver os conhecimentos sobre os procedimentos de serviço em bar e restaurante, sobre a organização do salão de atendimento e do bar, informações sobre o cardápio e bebidas, sobre as atividades relacionadas com as respectivas funções, sobre como solucionar problemas eventuais junto aos hóspedes, sobre medidas de segurança do trabalho, sobre a esquematização de reservas, sobre o padrão de prestação de serviço exigido pelo hotel e sobre os equipamentos disponibilizados pelo hotel. O processo todo leva 12 horas, divididas em dois dias, e é realizado no início do período de trabalho de cada funcionário recém-contratado. A primeira parte é focada nos assuntos relativos ao serviço, informações gerais e estudo dos cardápios, onde a segunda parte é mais focada nas funções específicas e no treinamento prático. O programa utiliza a sala de reuniões das Diretorias, o restaurante e os bares, necessitando de materiais como todos os tipos de talheres, louças, copos e utensílios para serviço, além de bandejas de pratos, panos de limpeza, cardápio do restaurante, cardápios dos bares, coqueteleira, medidores, garrafas de bebidas, ingredientes para *drinks*, ingrediente de cozinha, carrinho de serviço de quarto, interfone da cozinha, computador do balcão da anfitriã, programa Microsoft Excel com tabela para reservas e com gráfico de mesas do salão, um *datashow* para exposição de conteúdos teóricos, um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.

Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Gerente de Restaurante, os Gerentes de Bar e o Diretor Gastronômico, e eles aplicam os conteúdos seguindo a seqüência que segue: uniformes e aparência pessoal, atendimento profissional, linguagem profissional, padrões de serviço, normas de etiqueta no serviço em restaurante, disposição física do salão de restaurante, distribuição das mesas, disposição física da cozinha, limpeza e organização do salão de serviço, disposição de utensílios de serviço, louças, talheres, guardanapos, panos e toalhas de mesa, disposição física do bar, localização de utensílios, serviço de bebidas, localização de garrafas de bebidas, ingredientes de *drinks*, ingredientes de itens do cardápio, combinação de pratos com bebidas, controle de pedidos pelo sistema *Micros*, controle de caixa, controle de pagamentos, controle de atendimento de mesas, elaboração de relatório de consumo de bebidas, atividades para fechamento do bar, atividades para fechamento do restaurante e encerramento final com atendimento às dúvidas. Durante a aplicação do treinamento os Gerentes de Bar e o Gerente de Restaurante fazem a validação simultaneamente, assim questionando os treinandos sobre a percepção dos mesmos com relação ao programa.

Com relação à execução, a empresa foca na aplicação teórica de conteúdos, que leva cerca de 8 horas, enquanto a parte prática fica com as outras 4 horas. A didática expositiva da teoria aborda muitos conhecimentos específicos sobre receitas, ingredientes e pratos contidos no cardápio, além de técnicas de serviço, características de bebidas, combinação de alimentos com bebidas, entre outros. A prática é desenvolvida através do uso de simulações de serviço e de situações vividas para a explicação sobre procedimentos e solução de problemas possíveis, como erros nos pedidos, limpeza de mesas na prática, conflito com clientes, pessoas que fazem o consumo excessivo de bebidas alcoólicas, entre outros. O Diretor Gastronômico faz questão que o treinamento completo de bar e restaurante seja provido à todos os funcionários de cargos operacionais que trabalham no restaurante e no bar. Essa atitude faz com que todos os indivíduos estejam preparados para assumir outra função durante o serviço, agilizando os processo de atendimento em dias de muito movimento e dando espaço a possíveis reposições de pessoal caso aconteçam faltas. Ainda com relação à execução, a empresa designa um colaborador mais experiente na função em questão para acompanhar o desempenho do cargo junto ao recém contratado para fornecer apoio e para corrigir possíveis falhas de execução das tarefas.

Terminando o treinamento, o Gerente de Restaurante aplica um teste escrito com todos os participantes, envolvendo questões teóricas sobre ingredientes, pratos, padrões de serviço exigidos pelo hotel, distribuição do número das mesas no salão de atendimento, entre outros. Na execução do cargo, o Gerente de Restaurante e os Gerentes de Bar observam as ações do funcionário baseados em um *checklist* contendo pontos a serem analisados, como forma de preparação de bebidas, organização prática do atendimento as mesas, qualidade da limpeza das mesas, demora no tempo de atendimento, possíveis reclamações recebidas, etc.. Assim sendo, a empresa levanta parâmetros a serem discutidos na reunião realizada após o período de 60 dias no qual acontece o processo de avaliação supracitado, quando os funcionários recebem o *feedback* por parte dos superiores e também onde são reforçados possíveis aspectos falhos na execução da função.

6) Treinamento específico para Gerente de Salão

Além de participar do treinamento de bar e restaurante, o Gerente de Salão recebe também um programa mais gerencial, designado especificamente para o seu cargo. O objetivo do treinamento é o de instruir o funcionário sobre a confecção de relatórios, capacitar o funcionário em controlar o caixa do restaurante e do bar, instruí-lo em relação ao funcionamento das movimentações financeiras da empresa, e capacitá-lo em observar a qualidade da prestação de serviços do estabelecimento.

Como o cargo de Gerente de Salão é considerado como operacional pela empresa, devido ao fato de muitas vezes ter que participar do serviço aos clientes, o mesmo sistema de diagnóstico das necessidades de treinamento. Particularizando para o cargo em si, o Gerente de Restaurante faz uma observação direta dos resultados da execução de tarefas por parte do funcionário, onde o mesmo é avaliado na questão da qualidade de seus relatórios, na sua capacidade de organização do trabalho em equipe, nos seus conhecimentos sobre os sistemas de informática utilizados pelo restaurante, entre outros.

O treinamento é planejado para desenvolver o Gerente de Salão com relação aos conhecimentos sobre os procedimentos financeiros do hotel, controle de caixa, confecção de relatórios de consumo de produtos e observação da qualidade nos serviços. Esse programa tem duração de 6 horas e é realizado no início do período de trabalho do funcionário recém-contratado, utilizando as dependências da sala de

reuniões das Diretorias. Os recursos necessários para a aplicação são um computador, um *datashow* para exposição de conteúdos teóricos, programa *Microsoft Word*, pacote *Hotel System Pro*, programa *Financom*, *intranet* do hotel um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.

Os responsáveis pela aplicação do treinamento são o Gerente de Restaurante, os Gerentes de Bar, o Diretor Gastronômico, o Diretor Financeiro e o Diretor Geral. O programa aborda os assuntos dispostos na ordem que segue: estrutura do sistema financeiro do hotel, controles financeiros estabelecidos pela empresa, procedimentos financeiros do hotel, controle de caixa do restaurante, controle de caixa do bar, confecção de relatórios de estoques, de consumo de ingredientes e de consumo de bebidas, padrões de serviço em prática, normas de serviço, indicadores de satisfação do cliente, organização de equipe de serviço em restaurante, organização do salão de atendimento, organização do serviço na prática e encerramento com atendimento as dúvidas.

Dentro desse processo, em particular, a validação é inexistente. Os conteúdos são fixos e estabelecidos pelo Diretor Geral. De acordo com a empresa, esse programa contém informações específicas que servem para instrução e capacitação, sendo que só existe a possibilidade de haver uma mudança no conteúdo quando acontece alguma modificação no sistema de informática, no sistema de redes ou no sistema de controle financeiro. Dentro da idéia de Springer e Springer (1990), essa prática da empresa é inconsistente quando comparada com a teoria dos mesmos. Os autores dizem que a empresa deve validar o treinamento a fim de procurar com que outras pessoas possam sugerir mudanças não só no conteúdo, porém na forma de aplicação e nos aspectos contingenciais do mesmo, como tecnologias utilizadas e didáticas aplicadas.

A execução do treinamento é inteiramente teórica, dentro do formato de uma aula expositiva. Os instrutores aplicam uma série de explicações sobre os conteúdos, seguindo a ordem apresentada, dentro de uma estrutura de tópicos dispostos numa apresentação computadorizada abordando cada tema, que incluem desde a correta utilização do sistema de cobrança e organização dos relatórios a serem emitidos até normas de serviço e organização da equipe de restaurante. Após a aplicação dos treinamentos, no período que envolve os cinco primeiros dias de trabalho do Gerente de Salão, o Gerente de Restaurante acompanha-o no decorrer do serviço para auxiliá-lo em suas tarefas e para educá-lo nos aspectos práticos da sua função.

Ao final do processo, os instrutores aplicam um teste de operação dos sistemas de informática do hotel, simulando desde uma cobrança até a execução de um relatório de estoques, um questionário abordando questões teóricas sobre o funcionamento do restaurante, englobando padrões de serviços, peculiaridades da organização do trabalho em restaurante, funcionamento das movimentações financeiras dentro do hotel, entre outros. Na execução prática do trabalho, o Gerente de Salão é avaliado pelo Gerente de Restaurante nos mesmos moldes das demais avaliações de programas de treinamento operacional, onde o funcionário é observado com relação à aplicação dos assuntos abordados durante o processo instrucional no desenvolvimento das tarefas. Entre outros, o superior avalia a capacidade prática de organizar o atendimento, a atenção ao estabelecimento dos padrões de serviço junto aos demais funcionários, a capacidade de liderança, a habilidade com os sistemas informacionais do restaurante, etc.. Ao final de 60 dias o Gerente de Restaurante, juntamente com o Diretor de Operações, realiza a reunião dando um retorno ao Gerente de Salão com relação ao seu desempenho nas atividades inerentes ao cargo.

Definidos e especificados os programas de treinamento operacional, a pesquisa apresenta na seqüência a comparação entre os aspectos delimitados até o momento em relação às duas empresas em foco. Assim sendo, o estudo dos tópicos pré-definidos das duas empresas irão ser confrontados e, conforme apareçam discrepâncias, serão apontadas possíveis alterações baseando-se na teoria levantada e na prática descrita até o momento.

5 ANÁLISE COMPARATIVA

Levantados os aspectos dos programas de treinamento dos hotéis em estudo por parte da pesquisa, faz-se necessário agora analisar comparativamente as características abordadas em cada processo. Assim sendo, seguindo os objetivos do trabalho delineados, pode-se então confrontar as práticas observadas com o baluarte da teoria apresentada, tendo em vista o atendimento às proposições feitas no início do presente estudo.

Os dois hotéis provêm, de formas diferentes, programas de treinamento específicos para cada função ou cada grupo de funções similares dentro da suas respectivas áreas operacionais, conforme descrito no capítulo 4. Dessa forma, ambos procuram atender tanto seus objetivos organizacionais com relação aos serviços quanto seus objetivos específicos para cada processo de treinamento.

Com relação aos aspectos gerais dos programas de treinamento das duas empresas, vale destacar a alta padronização dos processos, principalmente visualizada no levantamento das necessidades de treinamento, na validação dos programas e na avaliação de aprendizagem e de conduta no cargo realizadas pelas duas organizações. Conforme as idéias de Tanke (2002), Marras (2000) e Gil (1994) as empresas devem focar suas ações no sentido de personalizar os programas de treinamento no nível operacional, buscando levar em consideração os aspectos sócio-econômicos dos treinados. Com a exceção do treinamento introdutório da empresa brasileira, os demais programas das duas empresas não realizam qualquer avaliação do público alvo para a aplicação do treinamento, apenas atendo-se a comparar as experiências profissionais e capacitações previamente recebidas pelos indivíduos, comparando com uma descrição do cargo elaborada pela Diretora de Recursos Humanos, ou Gerente de Recursos Humanos como no caso brasileiro.

Faz-se, portanto, uma ressalva quanto essa prática juntamente com a prática de padronização da etapa de avaliação do treinamento dos dois hotéis. No caso brasileiro, existe uma falta de estruturação de um processo sistêmico de avaliação, tendo a aplicação de um teste oral, sem formalidades, para os recém-treinados, e um acompanhamento de 30 dias durante a execução do cargo por um superior. No caso norte-americano, percebe-se que existe uma estruturação do processo de avaliação, com testes avaliando os conhecimentos passados durante o programa e ainda uma avaliação

de 60 dias, feita pelo superior, seguindo uma lista de capacidades. Essa atividade aparenta trazer mais resultado, tendo um registro pontual sobre os pontos fortes e pontos fracos de cada funcionário com relação a execução de suas tarefas. Nesse sentido, a empresa brasileira poderia adaptar sua prática à realidade observada nos Estados Unidos, estruturando um questionário a ser aplicado na seqüência do treinamento e buscando criar uma lista de tarefas para que o superior imediato possa embasar sua observação em pontos concretos e aspectos especificados.

Outra notável diferença se encontra nos padrões de serviço estabelecidos. Enquanto o Hotel Americano define os padrões de serviço desde a forma de andar, de conduzir hóspedes, higiene pessoal, aparência, até etiqueta comportamental e organização pessoal, o Hotel Brasil Praia se atém aos aspectos mais práticos como forma de servir pratos, como portar pertences dos hóspedes, linguagem apropriada e postura profissional com relação aos hóspedes. Analisando essa diferença e avaliando a prática observada, conforme o autor do presente trabalho expõe na metodologia, percebe-se que ambas as empresas estão de acordo com as suas respectivas realidades, porém tendo que a organização norte-americana é mais específica e detalhista dentro das suas especificações de serviço. De acordo com Tanke (2002) os programas de treinamento devem estar alinhados à realidade da empresa, e isso é observado dentro do contexto dos dois hotéis em análise, fazendo-se uma sugestão de que o hotel brasileiro aprofunde o detalhamento de seus padrões de serviço, para que os funcionários tenham mais informações de apoio às ações, e conseqüentemente oferecendo um atendimento melhor qualificado.

Existem também diferenças com relação ao acompanhamento prático na função, realizado nos primeiros dias de trabalho por um funcionário mais experiente em ambas as organizações. A única observação feita, e isso em confluência com as idéias dos autores Gil (1994) e Boog (1995), é com relação à empresa brasileira e o pequeno espaço de tempo provido ao recém-contratado junto à um colaborador que possa lhe oferecer suporte. Devido as características específicas de cada função, diferentes em cada organização, os autores acreditam que a empresa deve prover um suporte prático extenso, por quanto tempo for necessário ao novo contratado para que ele se adapte ao ambiente e se acostume com as práticas e rotinas da organização. Nesse sentido, o Hotel Brasil Praia poderia adotar o que é feito pelo Hotel Americano, dando um mínimo de 5

dias de *coaching* direto e acompanhamento junto a um funcionário mais experiente para que o recém-contratado se sinta mais confortável dentro de seu cargo.

Ainda com relação aos dois hotéis, é notável a padronização dos processos de validação dos programas de treinamentos. Com relação ao tema, Dessler (2003) e Springer e Springer (1990) dizem que esse processo deve ser realizado a fim de complementar ou alterar o conteúdo dos programas de treinamento, buscando a opinião dos treinados sobre o conteúdo aplicado e a forma de aplicação. No caso brasileiro, a validação é feita somente ao final da alta temporada, dentro de uma reunião organizada pelos superiores, discutindo aspectos abordados no treinamento, suas aplicações práticas e dificuldades encontradas na rotina que poderiam ser evitadas com um reforço no processo de treinamento. Nas últimas duas temporadas, de acordo com a entrevista realizada na empresa brasileira, foram levantados pontos com relação à movimentação de bagagens dos hóspedes pelas escadas, acréscimo de informações sobre a cidade para os mensageiros e a caminhada pelas dependências da organização durante o treinamento introdutório.

Na realidade norte-americana, a validação é feita no momento da aplicação dos processos, se atendo aos aspectos do treinamento em si e sem dar espaço aos funcionários para sugerirem mudanças durante a execução de suas tarefas. Nos programas em si, conforme levantado pela entrevista feita na organização, apontaram-se nas últimas práticas a forma como o conteúdo é exposto, trazendo o uso do *datashow* e de um quadro expositivo complementar, além de ressalvas feitas com relação ao conteúdo aplicado aos funcionários de serviço de lobby e de serviços gastronômicos, como a adição de explicações sobre a *intranet* e sobre as práticas de reservas do restaurante, entre outros.

Nesse sentido, as empresas poderiam adotar as práticas uma da outra, acrescentando à realidade brasileira o uso de *datashow* para exposição de conteúdos teóricos e a aplicação de validação do programa na seqüência do processo. No caso do hotel norte-americano, o mesmo poderia adotar a prática de reuniões entre funcionários e superiores ao final das altas-temporadas de verão e de inverno para avaliar pontos falhos no treinamento e para adquirir sugestões dos indivíduos para os programas oferecidos. O autor Dessler (2003) destaca o quão importante é a participação ativa dos funcionários na criação e desenvolvimento dos treinamentos, tendo nas reuniões periódicas a oportunidade para escutar os indivíduos e levar em consideração as suas

sugestões e experiências. Quanto aos recursos utilizados, a empresa brasileira deve se atentar à teoria de Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Dessler (2003) quando eles evidenciam que o uso de tecnologia para a aplicação de conteúdos pode auxiliar os treinados na visualização do que se quer passar, dando oportunidade à esquemas mais elaborados e a apresentação de fotos, ilustrações e imagens.

Por fim, dentro de um âmbito geral, é notável a falta de treinamento dos instrutores por parte do hotel brasileiro. Isso é discutido por Marras (2000) e Gil (1994) quando falam da importância da qualificação dos instrutores. Esse aspecto é fundamental para que os conteúdos sejam aplicados de forma coerente, concisa e sistêmica, sem prejudicar os treinados e sem cometer erros na ótica prática do treinamento. Na realidade norte-americana, os instrutores passam por uma capacitação com os superiores, dando-lhes condições plenas para atender dúvidas, mencionar aspectos gerais do hotel, sem se ater só ao programa do treinamento em si, e também trazendo maior segurança e conhecimento para a didática da aplicação prática, abordando assuntos que vão desde oratória e linguagem em ensino até aspectos abrangentes do hotel. Essa característica pode ser associada às práticas do Hotel Brasil Praia, tendo no Diretor Geral e no proprietário uma fonte de conhecimentos para tanto, e caso os mesmos não possuam competência para tanto, podem utilizar uma consultoria ou o auxílio de algum especialista para a correta alteração desse aspecto.

Com a adoção dessa sugestão, a empresa brasileira pode evitar que existam discrepâncias entre o conteúdo ministrado pelo instrutor e o processo de aprendizagem dos funcionários, passando as informações de maneira clara e técnica. Isso pode evitar a conduta errônea por parte dos indivíduos com relação à rotinas de horário de trabalho, peculiaridades das funções, disposição física do hotel, amenidades e serviços oferecidos, entre outros.

Levantados os pontos gerais a serem destacados dentro dos processos de treinamento de cada empresa, na seqüência são propostos os quadros comparativos para cada programa previamente analisado, separados por área, comparando aspectos pontuais entre as duas firmas com relação ao tema.

5.1 Treinamento introdutório

O treinamento introdutório é utilizado pelas organizações para passar as primeiras informações para os indivíduos recém-contratados, em concordância com o que apresenta os autores Springer e Springer (1990). Dentro da pesquisa nas duas empresas analisadas, percebe-se que existem diferenças e similaridades entre as óticas que ambas têm com relação à esse tópico, conforme apresentado resumidamente no quadro 8 (pg. 144).

Denota-se primeiramente que o foco da empresa brasileira está na explicação sobre os cargos e funções específicas, abordando até a questão dos uniformes e da linguagem apropriada junto aos hóspedes, enquanto a organização norte-americana procura focar nas características gerais do hotel, políticas internas e legislação do país. Pontualmente vale destacar a preocupação do Hotel Americano com ataques terroristas e atentados à bomba, tendo uma parte do treinamento dedicada a discutir esses tópicos. Esses aspectos peculiares da abordagem norte-americana ao treinamento introdutório, de acordo com a entrevista realizada na empresa, se devem ao fato de que a organização possui muita mão-de-obra estrangeira, principalmente nas altas-temporadas, dando preferência aos estudantes universitários europeus e sul-americanos para preencherem suas vagas. Quanto ao Hotel Brasileiro, uma peculiaridade é que o mesmo se utiliza de um livreto cedido gratuitamente pela Santur em 2003 com descrições genéricas sobre segurança no local de trabalho e tratamento de clientes.

Percebe-se a falha nessa prática do hotel localizado em Florianópolis, não possuindo um material próprio para tratar de certos assuntos sobre o serviço, fundamentais quando se fala em qualidade de atendimento, quando resgatamos o que os autores Beni (1998) e Castelli (2003) enfatizando a necessidade dos negócios hoteleiros em ter um programa de treinamento personalizado, abordando padrões internacionais e relacionando-os à realidade da empresa. Apesar disso, como um ponto positivo a empresa possui uma apostila própria com dados numéricos, esquematização da estrutura física, mapas da região e demais informações básicas para novos funcionários (missão, visão, valores, etc.).

Quadro 8 – Comparação entre treinamentos introdutórios do Hotel Brasil Praia e Hotel Americano

Aspectos // Empresa	Hotel Americano	Hotel Brasileiro
1. Cargos incluídos	Todos os funcionários recém-contratados.	Todos os funcionários recém-contratados.
2. Objetivos do treinamento	Dar aos novos funcionários conhecimentos específicos sobre o hotel, sua história, sua missão, sua visão, seus valores, seus padrões de serviço, seus objetivos, seu funcionamento, seus processos, sua estrutura, sua organização, seus departamentos, suas normas de conduta pessoal e profissional e os direitos e deveres dos funcionários.	Instruir os recém-contratados com relação ao funcionamento do hotel, englobando a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, além de abordar normas práticas de serviço, processos internos, estrutura e disposição física e organizacional, departamentos e as exigências da organização para seus funcionários.
3. Treinamentos específicos para cargos	Cada cargo possui um treinamento designado pela Diretora de Recursos Humanos.	Os funcionários são direcionados posteriormente aos treinamentos de cada área.
4. Levantamento das Necessidades de Treinamento	A Diretora de Recursos Humanos faz uma pesquisa com os Diretores e Proprietário para avaliar o que deve ser ministrado, atualizando o conteúdo a cada 6 meses. Não leva em consideração dados sobre os funcionários, se atendo apenas as informações que abrangem todas as áreas e que são de interesse de todos.	Não houve processo formal, criação se deu pela atual Gerente de Recursos Humanos, baseada nas suas experiências pessoais e profissionais e também com conhecimentos específicos sobre o hotel captados junto ao proprietário, Diretor Geral e demais funcionários efetivados em 2003, quando foi concretizado o treinamento. Também leva em consideração o perfil dos funcionários.
5. Assuntos abordados	História e dados sobre o hotel, missão, visão, valores, padrões de serviço, objetivos organizacionais, importância de cada cargo para a atividade final da empresa, história do hotel, estrutura física do hotel, estrutura departamental do hotel, organograma da empresa, procedimentos básicos de segurança no trabalho, procedimentos em casos de emergência, normas de conduta profissional, regras para hóspedes e funcionários, explicações sobre restaurante e bares, serviços oferecidos pelo hotel, resolução de problemas com hóspedes, leis e políticas sobre assédio sexual e antidrogas, políticas de higiene e limpeza em geral e políticas sobre aparência funcionários.	História do hotel, missão, visão, valores, objetivos empresariais, normas de conduta (organização pessoal, uniforme, linguajar apropriado com clientes, hierarquia e horários de funcionamento dos serviços do hotel), departamentos do hotel, comunicação entre departamentos, estrutura física do hotel, localização das residências, regras para hóspedes, padrões de serviço estabelecidos pelo hotel, normas gerais de segurança, o que fazer em emergências e como agir em situações adversas (assaltos, pessoas com problemas de saúde, chuva, vento, etc.).
6. Técnicas utilizadas	Exposição, discussão em grupo, demonstração e palestras.	Exposição, discussão em grupo, demonstrações e palestras.
7. Recursos utilizados	<i>Datashow</i> , computador, apresentação <i>Power Point</i> sobre o hotel, vídeo promocional do hotel, uma apostila desenvolvida pela Diretora de Recursos Humanos, um quadro expositivo e canetas para quadro expositivo.	Vídeo promocional do hotel, canetas para quadro branco, um quadro branco, um livreto de normas de prestação de serviços confeccionado pela SANTUR e uma apostila desenvolvida pela Gerente de Recursos Humanos.
8. Locais de treinamento	Sala de reuniões das Diretorias e também caminhando pela organização.	Residência vaga e caminhando pela organização.
9. Responsáveis	Diretor Geral, Diretor de Operações e a Diretora de Recursos Humanos, sempre que possível contando com a participação dos demais Diretores e Supervisores na medida em que os mesmos estão disponíveis.	Diretor Geral e Gerente de Recursos Humanos, tendo a participação do proprietário e dos outros gerentes quando os mesmos estão disponíveis.
10. Carga horária	6 horas.	4 a 6 horas.
11. Validação	Ao final de cada processo de treinamento com um <i>feedback</i> por parte dos treinados à Diretora de Recursos Humanos.	Inexistente. A Gerente de Recursos Humanos atualiza os dados das apostilas e as formas de aplicação do treinamento e conteúdos ministrados não são revistos periodicamente.
12. Aspectos relativos à execução	Focado na aplicação teórica, os instrutores passam por uma capacitação básica sobre os assuntos que cada um aborda durante o programa pela Diretora de Recursos Humanos.	Tem foco na aplicação teórica e os instrutores não são treinados especificamente para aplicar o programa de treinamento.
13. Avaliação	Aplicação de teste escrito ao final do treinamento. Superior imediato acompanha o trabalho do funcionário por 60 dias através de atividades estipuladas por um <i>checklist</i> .	Aprendizagem dos conteúdos avaliados por um teste oral aplicado logo em seguida, avaliação de comportamento no cargo através de observação por superior e a elaboração de um relatório.
14. Acompanhamento prático	Não específico para esse treinamento.	Não específico para esse treinamento.

Fonte: dados expostos no decorrer da pesquisa, adaptados pelo autor.

A empresa localizada nos Estados Unidos possui material personalizado, elaborado pela atual Diretora de Recursos Humanos e pela assistente da época, no ano de 2005. O material possui informações julgadas importantes pelo proprietário, Diretor Geral, Diretora de Recursos Humanos, Diretor Financeiro, Diretor de Marketing e Diretor de Operações. Os conteúdos abrangem desde a história do hotel e dados numéricos até padrões de atendimento, políticas internas e leis norte-americanas, citando como exemplo leis sobre assédio sexual, drogas, penas para crimes diversos e instruções sobre pagamento de impostos.

A não participação dos funcionários operacionais, funcionais e demais funcionários administrativos na elaboração do programa de treinamento e do material utilizado denota a falta de relevância dada à possível contribuição dos mesmos para o processo. Sobre esse assunto, os autores Dessler (2003) e Tanke (2002) dizem que é importante que os funcionários tenham uma participação ativa no processo de criação e desenvolvimento de um programa de treinamento, tendo muito que contribuir com suas experiências e conhecimentos adquiridos com o tempo.

Dentro da análise dos dois programas de treinamento, percebem-se diferenças nas estruturas físicas disponibilizadas para a aplicação do treinamento, tendo o hotel brasileiro utilizando-se de uma residência vaga enquanto o hotel norte-americano utiliza um escritório com *datashow* e computador. Além disso, a empresa dos Estados Unidos aplica um treinamento aos instrutores qualificando-os para executarem o programa planejado. O Hotel Americano também aplica um teste escrito abordando os assuntos do treinamento enquanto o Hotel Brasil Praia apenas pede que os treinandos respondam algumas perguntas oralmente. Nesse ponto é notável a diferença de recursos, sendo que a empresa norte-americana possui mais investimentos em tecnologia, no geral, do que a empresa brasileira, isso de acordo com a idéia das duas empresas, obtidas através de entrevista.

Levando em consideração tantas diferenças, ainda assim os hotéis se assemelham em alguns quesitos. Quando se foca nos assuntos abordados pode-se notar que ambos estão bem próximos, e também na escolha das técnicas aplicadas. As técnicas escolhidas pelas duas empresas, conforme apresentado pelos autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Dessler (2003), foram assim seguidas devido ao

caráter mais teórico da aplicação do programa em si, percebendo esse caráter quando se destacam nesse processo as palestras, discussões e exposições.

Dentro dos aspectos colocados sobre os dois processos de treinamento, ambas as empresas encaram o treinamento introdutório como base para os treinamentos específicos de cada área, e assim sendo apresenta-se na seqüência a análise comparativa dos treinamentos operacionais das duas empresas, separados por setor.

5.2 Área de recepção

A área de recepção é considerada pelas duas empresas como de fundamental importância para as atividades diárias junto aos hóspedes, em confluência com o que colocar Castellí (2003). Por efetuar cobranças, executar reservas e auxiliar os hóspedes com seus planejamentos de atividades e eventos, em ambas as organizações a área é alvo de um processo de treinamento bem específico, trazendo aos funcionários conhecimentos amplos sobre não só o hotel, mas a cidade e suas atrações, conforme apresentado no quadro 9 (pg. 147).

Avaliando o comparativo entre os dois programas, disponibilizados pelas duas empresas, é notória a diferença em alguns aspectos, como fica claro especialmente na percepção da diferença entre os sistemas informacionais utilizados e os assuntos abordados. Apesar de terem sistemas distintos, ambas as empresas fizeram questão de possuir os mesmos personalizados para as suas respectivas realidades. O hotel brasileiro contratou uma consultoria em informática para desenvolver um sistema adaptado às necessidades do estabelecimento, enquanto o hotel norte-americano contratou a empresa Sun Softwares, localizada em Nova Jersey, para que criassem um programa específico para a organização. Ambos os sistemas podem ser considerados suficientes gerencialmente falando, pois englobam mapa de ocupação, sistema de reservas, sistema de cobranças e administração diversa específica para estabelecimentos hoteleiros.

Quanto aos assuntos abordados, o Hotel Americano procura relacionar todos os assuntos inerentes as funções em treinamento, inclusive reforçando tópicos trabalhados no treinamento introdutório, como estrutura física do hotel, departamentalização e funcionamento dos serviços em geral. Já o hotel brasileiro é mais focado nos cargos em si, abordando profundamente os aspectos inerentes aos mesmos e sem dar muita ênfase em assuntos já levantados no treinamento introdutório.

Quadro 9 - Comparação entre treinamentos da área de recepção do Hotel Brasil Praia e Hotel Americano

Aspectos // Empresa	Hotel Americano	Hotel Brasileiro
1. Cargos incluídos	<i>Concierge</i> , recepcionista e telefonista.	Recepcionista e telefonista.
2. Objetivos do treinamento	Qualificar o atendimento dos funcionários, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre a <i>intranet</i> do hotel, aprimorar os conhecimentos sobre o pacote <i>Hotel System Pro</i> da empresa <i>Sim Softwares</i> , aprimorar os conhecimentos sobre programa de controle financeiro e cobrança para cartão de crédito <i>Financom</i> , aprimorar os conhecimentos específicos sobre a cidade de Aspen e região, explicar o funcionamento do interfone e seus ramais.	Qualificar o atendimento por parte das recepcionistas e telefonistas, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o sistema <i>I-Hotel</i> e o programa <i>CrediFast</i> , aprimorar os conhecimentos específicos sobre a praia de Canasvieiras e a cidade de Florianópolis e explicar o funcionamento do telefone, interfone e seus ramais.
3. Treinamentos específicos para cargos	Inexistente.	Inexistente.
4. Levantamento das Necessidades de Treinamento	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Durante o trabalho os superiores fazem um acompanhamento de 60 dias seguido de uma reunião onde é dado um retorno ao funcionário com relação a qualidade de seu trabalho e possíveis reclamações recebidas.	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O superior direto também pode observar a necessidade de direcionar o funcionário ao treinamento durante a execução do trabalho.
5. Assuntos abordados	Uniformes e aparência pessoal, atendimento profissional, linguagem profissional, padrões de serviço, funcionamento da recepção, funcionamento da sala de telefonia, funcionamento dos serviços do hotel, atendimento pelo telefone, sistema <i>Hotel System Pro</i> , sistema de cobrança <i>Financom</i> , <i>intranet</i> , <i>internet</i> , informações gerais sobre horários de funcionamento dos bares e do restaurante, <i>check in</i> , <i>check out</i> , cobrança, efetivação de reservas, telefones e ramais importantes, informações gerais sobre a estrutura do hotel, informações sobre a cidade.	Relacionamento com hóspedes, linguagem, tratamento pessoal e profissional, sistema <i>I-Hotel</i> , cobrança por dinheiro, cobrança por cartão de crédito (sistema <i>CrediFast</i>), telefones e ramais importantes, tratamento ao telefone, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, cidade de Florianópolis e praia de Canasvieiras especificamente.
6. Técnicas utilizadas	Exposição, discussão em grupo, demonstração, <i>coaching</i> direto e palestras.	Exposição, discussão em grupo, demonstração, <i>coaching</i> direto e palestras.
7. Recursos utilizados	<i>Datashow</i> , computador, programas de informática utilizados pelo hotel, os telefones e interfones da sala de telefonia, um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.	Computador, sistema <i>I-Hotel</i> , programa <i>CrediFast</i> , telefones da sala de telefonia, interfones da sala de telefonia, canetas para quadro branco e um quadro branco.
8. Locais de treinamento	Sala de reunião das diretorias, recepção e residência vaga.	Recepção e residência vaga.
9. Responsáveis	Supervisor de Recepção e o Diretor de Operações.	Gerente Operacional, Gerente de Recursos Humanos e recepcionista e telefonista com mais experiência.
10. Carga horária	6 horas.	4 a 6 horas.
11. Validação	Durante o processo de treinamento os superiores pedem a opinião dos funcionários com relação à possíveis modificações aptas a serem feitas.	Reunião de encerramento da alta-temporada junto com o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos.
12. Aspectos relativos à execução	Foco na teoria e instrutores são treinados pela Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor Geral para a aplicação do treinamento.	Foco na prática e instrutores não são treinados especificamente para a aplicação do treinamento.
13. Avaliação	Teste escrito após o processo de treinamento, o superior imediato também avalia a conduta do profissional durante 60 dias através de um <i>checklist</i> e pedindo o <i>feedback</i> dos demais funcionários e dos clientes, seguido de uma reunião para avaliação mútua.	Teste oral após a aplicação do treinamento, preenchimento de folha de avaliação de conduta no decorrer da execução da função.
14. Acompanhamento prático	5 dias com um funcionário mais experiente	3 dias com um funcionário mais experiente.

Fonte: dados expostos no decorrer da pesquisa, adaptados pelo autor.

O autor Boog (1995) diz que é interessante que a empresa passe aos treinados as informações mais completas possíveis, dando uma visão global do negócio e uma visão

particular de cada função. Nessa linha permite-se uma interpretação ambígua, quando avaliamos que o hotel norte-americano pode estar sendo muito repetitivo ao reforçar certos tópicos julgados importantes pelos mesmos, porém é interessante quando se avalia pela ótica de incentivar a aprendizagem através da repetição.

Devido a alta padronização preconizada pela empresa dos Estados Unidos, percebe-se que é relevante esse reforço de conteúdos, buscando atender seus objetivos organizacionais dentro dos seus programas de treinamento, podendo essa ser uma prática adaptada pelo hotel brasileiro à sua realidade, tendo em vista que o mesmo utiliza somente o treinamento introdutório para repassar conteúdos importantes para a prestação de serviços dentro da rotina, normas de conduta e padrões de serviço estabelecidos pelo hotel.

Ambas as empresas se preocupam em informar amplamente seus funcionários sobre os dados e peculiaridades das respectivas cidades, em complemento às informações sobre os cargos e sobre os hotéis. Isso se deve a necessidade de que os funcionários estejam aptos à auxiliar os hóspedes com suas atividades e eventos planejados. Com isso, ambos os hotéis estão em concisão com o que colocam os autores Beni (1998) e Castelli (2003) quando os mesmos colocam que as empresas devem prover aos hóspedes informações turísticas, gerais, curiosidades, entre outras, sobre as respectivas cidades e região.

Na seqüência, estão dispostas as características e os aspectos avaliados com relação aos cargos do setor de serviços de lobby, dando continuidade a análise comparativa dos programas de treinamento operacional disponibilizados pelas empresas em foco no presente trabalho.

5.3 Área de serviços de lobby

Os treinamentos específicos para a área de serviços de lobby, dentro da comparação entre as duas empresas observadas, proporcionam algumas diferenças que se apresentaram interessantes para o presente estudo. De acordo com Castelli (2003), apoiado também por Trigo (1999) e Wahab (2002), os serviços de lobby podem ser considerados como essenciais para o complemento da experiência dos hóspedes no hotel. Dessa forma, ambos os hotéis se preocupam em qualificar o atendimento dos seus funcionários, abordando assuntos desde o relacionamento com hóspedes e a linguagem

apropriada até informações sobre a cidade para que os mesmos estejam aptos à auxiliar os clientes quando os mesmos tiverem alguma dificuldade em planejamento de eventos e roteiros.

A primeira grande discrepância entre os dois hotéis se dá na especificação dos cargos dentro dessa área, conforme pode ser observado no quadro 10 (pg. 150). O hotel sul-americano possui apenas uma designação para os serviços de lobby, dando ao mensageiro a responsabilidade desde estacionar o carro dos hóspedes até levar a bagagem para a residência. O hotel dos Estados Unidos dividiu as responsabilidades em três diferentes cargos, de acordo com a necessidade de cada função, especificando motoristas, atendentes de serviços adicionais e mensageiro. Enquanto o motorista é exclusivamente responsável pelo estacionamento do hotel e pelo transporte dos hóspedes, quando requisitado, o mensageiro é aquele que leva a bagagem do lobby até a unidade habitacional do hóspede, deixando o atendente de serviços adicionais para cuidar da sala de armazenagem de materiais de hóspedes. Apesar dessa divisão, na prática as três funções se alternam, tendo vezes em que os funcionários dos diferentes cargos se auxiliam cuidando de tarefas inerentes às outras funções.

Dentro do aspecto de adaptação do treinamento à realidade da empresa, ambas as organizações estão de acordo com essa prática, no sentido de divisão de cargos em consonância com as necessidades específicas de cada função. As responsabilidades estão divididas conforme os cargos especificados, sendo que na empresa brasileira as funções são menos numerosas do que na organização norte-americana. Dessa forma, não se sugere a alteração de nenhuma prática das empresas com relação à esse aspecto do treinamento em foco. Aqui também faz-se uma ressalva com relação aos custos para a manutenção de mais cargos operacionais, aumentando as despesas com encargos e aumentando o quadro de funcionários, aceitável para a realidade norte-americana porém fora dos planos da empresa brasileira.

Faz-se o destaque da aplicação de um programa completo de treinamento para todos os cargos da área de serviço de lobby do Hotel Americano, dando oportunidade para, quando surgir a necessidade, um funcionário pode substituir outro de uma função diferente. Essas necessidades podem surgir de diversas formas, como ocasião de doença, suspensão, férias, demissão, entre outras.

Quadro 10 - Comparação entre treinamentos da área de serviços de lobby do Hotel Brasil Praia e Hotel Americano

Aspectos // Empresa	Hotel Americano	Hotel Brasileiro
1. Cargos incluídos	Mensageiro, motorista e atendente de serviços adicionais	Mensageiro.
2. Objetivos do treinamento	Qualificar o atendimento dos funcionários, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre os serviços disponibilizados pelo hotel, informar sobre o estacionamento, informar sobre o setor de armazenamento de materiais dos hóspedes, aprimorar os conhecimentos específicos sobre a cidade de Aspen e região, explicar o funcionamento do rádio, do interfone e os ramais importantes.	Qualificar o atendimento dos mensageiros, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, informar sobre o funcionamento do estacionamento, informar sobre as opções de lazer da cidade e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.
3. Treinamentos específicos para cargos	Inexistente.	Não se aplica ao caso.
4. Levantamento das Necessidades de Treinamento	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Durante o trabalho os superiores fazem um acompanhamento de 60 dias seguido de uma reunião onde é dado um retorno ao funcionário com relação a qualidade de seu trabalho e possíveis reclamações recebidas.	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O superior direto também pode observar a necessidade de direcionar o funcionário ao treinamento durante a execução do trabalho.
5. Assuntos abordados	Uniformes e aparência pessoal, atendimento profissional, linguagem profissional, padrões de serviço, funcionamento da recepção, funcionamento da sala de telefonia, funcionamento dos serviços do hotel, atendimento pelo telefone, comunicação pelo rádio, <i>intranet</i> , informações gerais sobre o funcionamento dos bares e do restaurante, realização de <i>check in</i> , realização de <i>check out</i> , manutenção de materiais de esporte de inverno, manutenção de materiais de esportes de verão, armazenamento de materiais de hóspedes, organização da sala de armazenamento, manutenção e cuidados com os carros, funcionamento do estacionamento, organização do lobby, organização de bagagens de hóspedes, telefones e ramais importantes, informações sobre a cidade.	Relacionamento com hóspedes, linguagem, tratamento pessoal e profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, organização do lobby, manuseio de carrinho de bagagem, realização prática de um <i>check in</i> e um <i>check out</i> no auxílio aos hóspedes, manuseio de carros de hóspedes, organização do estacionamento, cidade de Florianópolis e praia de Canasvieiras.
6. Técnicas utilizadas	Exposição, discussão em grupo, demonstração, <i>coaching</i> direto e palestras.	Exposição, discussão em grupo, demonstração, simulação, <i>coaching</i> direto e palestras.
7. Recursos utilizados	Computador, <i>datashow</i> , telefones e interfones da sala de telefonia, rádios, quadro expositivo e canetas para quadro expositivo.	Carrinho de bagagem, canetas para quadro branco e um quadro branco.
8. Locais de treinamento	Sala de reuniões das Diretorias, sala de armazenagem de materiais de hóspedes, recepção, estacionamento do hotel e residência vaga.	Recepção e residência vaga.
9. Responsáveis	Supervisor de Serviços e o Diretor de Operações.	Gerente Operacional, Gerente de Recursos Humanos e recepcionista e telefonista com mais experiência.
10. Carga horária	8 horas.	4 a 6 horas.
11. Validação	Durante o processo de treinamento os superiores pedem a opinião dos funcionários com relação à possíveis modificações aptas a serem feitas.	Reunião de encerramento da alta-temporada junto com o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos.
12. Aspectos relativos à execução	Foco na teoria e instrutores são treinados pela Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor Geral para a aplicação do treinamento.	Foco na prática e instrutores não são treinados especificamente para a aplicação do treinamento.
13. Avaliação	Teste escrito após o processo de treinamento, o superior imediato também avalia a conduta do profissional durante 60 dias através de um <i>checklist</i> e pedindo o <i>feedback</i> dos demais funcionários e dos clientes, seguido de uma reunião para avaliação mútua.	Teste oral após a aplicação, preenchimento de folha de avaliação de conduta no decorrer da execução da função.
14. Acompanhamento prático	5 dias com um funcionário mais experiente	3 dias com um funcionário mais experiente.

Fonte: dados expostos no decorrer da pesquisa, adaptados pelo autor.

Com relação à aplicação do treinamento, as diversidades estão na carga horária e no foco do treinamento. Como a área de serviços de lobby é bastante prática, com muita necessidade de movimentação física e de conhecimentos objetivos, é mais lógico que os treinamentos tenham mais foco na aplicação prática, provendo aos funcionários uma experiência de como é a rotina de cada cargo. Nesse sentido, o hotel brasileiro tem destaque quando, durante a execução do treinamento, procura se utilizar mais da demonstração prática para explicar os assuntos do programa. O hotel norte-americano, apesar de ter uma carga horária maior, tem o foco na demonstração teórica, dentro do escritório, com o uso de *datashow*. Nesse sentido, o hotel procura deixar com que um funcionário mais experiente demonstre na prática as peculiaridades do cargo durante o período de acompanhamento, preservando o treinamento para os conteúdos teóricos.

De acordo com o supracitado, o hotel norte-americano poderia se utilizar de uma abordagem mais prática durante o treinamento, se utilizando de simulações para colocar os novos funcionários em contato com o que pode ser esperado durante a execução da função na prática. Essa iniciativa permite com que o funcionário se adapte mais rapidamente a função, sem precisar de tantos dias de acompanhamento para que o mesmo se sinta seguro dentro do cargo e no trabalho diário.

Dentro dos treinamentos oferecidos pelas duas organizações, as considerações sobre a área de serviços de lobby dão espaço agora à argumentação sobre os detalhes dos treinamentos de governança dos hotéis, buscando especificar diversidades e apontando possíveis mudanças dentro de ambas as estruturas apresentadas na seqüência.

5.4 Área de governança

Na estrutura operacional de um empreendimento hoteleiro, a área de governança é aquela responsável pela limpeza, organização e higienização das unidades habitacionais (CASTELLI, 2003). Com relação ao tema, Castelli (2003) ainda afirma que a capacitação dos funcionários dessa área deve ser focada na segurança do manuseio de materiais de limpeza, na correta aplicação dos mesmos nas devidas superfícies e na higienização meticulosa de cada quarto.

Com tantas especificações, ambas as empresas tem uma preocupação particular com essa área, sobretudo quando se fala de segurança dos funcionários. O hotel norte-americano deve obedecer a leis e regulamentações sobre o assunto, sendo que cada

funcionário que trabalha com produtos possivelmente perigosos devem ter um treinamento muito profundo e verificado periodicamente de acordo com os tipos de produtos utilizados. Vale levantar que o hotel, por lei, deve possuir um livro com a descrição de todos os produtos químicos utilizados em suas dependências, possíveis efeitos adversos a saúde das pessoas e o tratamento adequado em caso de intoxicação ou queimaduras. Assim sendo, percebe-se através da análise do quadro 11 (pg. 153) que os assuntos abordados pela empresa norte-americana são muito específicos e direcionados, diferentemente da prática preconizada pelo hotel brasileiro que se atém a idéias gerais sobre a segurança no manuseio desses materiais.

A presença de um material próprio para casos de emergência com produtos químicos é muito útil, pois, conforme a empresa norte-americana, somente na última temporada de inverno, entre dezembro de 2007 e abril de 2008, quatro funcionárias tiveram pequenos problemas em relação à exposição a produtos químicos que foram rapidamente solucionados devido ao auxílio do livro de produtos químicos. Tal prática poderia ser adotada pelo hotel brasileiro, que informou já ter tido problemas com o assunto discutido sem especificar quais problemas ocorreram.

Dentro de uma visão mais geral, é perceptível que a empresa norte-americana passa maiores explicações sobre a segurança com o manuseio de materiais e produtos de limpeza. Esse enfoque é interessante para ser acrescentado ao programa da empresa brasileira devido a falta de uma atenção mais significativa à esse assunto, assim dando uma maior base de informações aos funcionários e qualificando-os para que estejam sempre com uma postura segura com relação aos seus materiais de trabalho.

Ainda com relação às diferenças entre os dois programas de treinamento, é válido observar que o hotel brasileiro utiliza simulações para dar uma visão prática de como deve ser feita a execução da limpeza de um quarto. Isso provê ao funcionário maior segurança quando necessita realizar a limpeza durante a execução do cargo. O hotel norte-americano poderia adotar essa prática, tendo em vista a falta de atenção dada aos aspectos peculiares da função, como um foco maior na execução da limpeza e higienização de banheiros e no cuidado com o manuseio de resíduos recolhidos.

Quadro 11 - Comparação entre treinamentos da área de governança do Hotel Brasil Praia e Hotel Americano

Aspectos // Empresa	Hotel Americano	Hotel Brasileiro
1. Cargos incluídos	Camareira.	Camareira.
2. Objetivos do treinamento	Capacitar o <i>funcionário em limpar, organizar e higienizar as unidades habitacionais, capacitar o funcionário em atender as requisições específicas dos hóspedes, capacitar o funcionário em manusear, armazenar e lidar com materiais de limpeza e utensílios de limpeza, instruir os funcionários sobre métodos de segurança e instruir sobre o direcionamento de resíduos retirados das residências.</i>	Capacitar a camareira a arrumar e limpar os quartos e banheiros, capacitar a camareira a utilizar corretamente os materiais de limpeza e de reposição, capacitar a camareira a se comunicar e solucionar problemas levantados pelos hóspedes, instruir as camareiras sobre métodos de segurança e instruir sobre o direcionamento de materiais e <i>resíduos retirados das residências.</i>
3. Treinamentos específicos para cargos	Não se aplica ao caso.	Não se aplica ao caso.
4. Levantamento das Necessidades de Treinamento	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Durante o trabalho os superiores fazem um acompanhamento de 60 dias seguido de uma reunião onde é dado um <i>retorno ao funcionário com relação a qualidade de seu trabalho e possíveis reclamações recebidas.</i>	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O superior direto também pode observar a necessidade de <i>direcionar o funcionário ao treinamento durante a execução do trabalho.</i>
5. Assuntos abordados	Uniformes e aparência pessoal, serviços oferecidos pelo hotel, atendimento profissional, linguagem profissional, informações gerais sobre os bares e o restaurante, telefones e ramais importantes, informações gerais sobre a estrutura do hotel, informações sobre segurança com produtos químicos, informações sobre os produtos de limpeza utilizados, capacitação para limpeza de quarto, capacitação para limpeza de banheiro, capacitação para limpeza de vidros e superfícies, informações sobre armazenamento de produtos, informações sobre a sala de governança, preparação de residência para novos hóspedes, informações sobre a reposição de materiais de frigobar e afins, capacitação para o correto manuseio de materiais alheios	Relacionamento com hóspedes, atendendo a requisições de hóspedes, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, reconhecimento e manuseio de produtos de limpeza e higienização, configuração das dependências de um quarto do hotel, limpeza do chão, limpeza da cozinha, limpeza do banheiro, troca de roupas de cama, reposição de frigobar.
6. Técnicas utilizadas	<i>Exposição, discussão em grupo, demonstração, coaching direto e palestras.</i>	Exposição, discussão em grupo, demonstração, simulação, <i>coaching</i> direto e palestras.
7. Recursos utilizados	Produtos de limpeza e de higienização de banheiros, cozinhas, superfícies, pisos e janelas, lençóis, toalhas, travesseiros, cobertores e fronhas, carrinho de camareira, materiais de reposição de frigobar, computador, <i>datashow</i> , um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.	Quadro branco, canetas para quadro branco, produtos de limpeza e de higienização de banheiros e cozinhas, vassoura, pá para vassoura, aspirador de pó, panos para limpeza em geral, lençóis, toalhas, travesseiros, cobertores e fronhas, carrinho de camareira, materiais de reposição de frigobar.
8. Locais de treinamento	Sala de reuniões das Diretorias, sala de governança e residência vaga.	Residência vaga.
9. Responsáveis	Governanta Chefe, o Supervisor de Governança e o Diretor de Operações	Governanta chefe, Gerente Operacional e Gerente de Recursos Humanos.
10. Carga horária	8 horas.	4 a 6 horas.
11. Validação	Durante o processo de treinamento os superiores pedem a opinião dos funcionários com relação à possíveis modificações aptas a serem feitas.	Reunião de encerramento da alta-temporada junto com o Gerente Operacional e a Gerente de Recursos Humanos.
12. Aspectos relativos à execução	Foco tanto na teoria quanto na prática e os instrutores são treinados pela Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor Geral para a aplicação do treinamento.	Foco na prática e instrutores não são treinados especificamente para a aplicação do treinamento.
13. Avaliação	Teste escrito após o processo de treinamento, o superior imediato também avalia a conduta do profissional durante 60 dias através de um <i>checklist</i> e pedindo o <i>feedback</i> dos demais funcionários e dos clientes, seguido de uma reunião para avaliação mútua.	Teste oral após a aplicação, preenchimento de folha de avaliação de conduta no decorrer da execução da função.
14. Acompanhamento prático	5 dias com um <i>funcionário mais experiente</i>	3 dias com um <i>funcionário mais experiente.</i>

Fonte: dados expostos no decorrer da pesquisa, adaptados pelo autor.

Com as considerações feitas a respeito do programa de treinamento da área de governança dos dois hotéis, fazem-se agora as colocações pertinentes à área operacional de restaurante, buscando atender aos mesmos quesitos já detalhados até o momento nos demais processos de treinamento das empresas em foco.

5.5 Área de bar e restaurante

O setor operacional de bar e restaurante envolvem toda a gastronomia que o hotel proporciona aos seus clientes. É nessa área que os funcionários interagem com os fregueses e é ali que os mesmos têm suas necessidades supridas através da oferta de alimentos, bebidas e afins. Castelli (2003) afirma que a experiência dentro dessa área em particular tem um valor muito alto na avaliação do consumidor, e que a empresa deve ter uma atenção especial ao atendimento do mesmo.

Dentro desse contexto, percebe-se que ambas as empresas possuem muitas semelhanças na abordagem ao assunto, porém igualmente existem diversidades a serem apontadas, conforme os dados expostos pelo quadro 12 (pg. 155). Primeiramente percebe-se que a empresa dos Estados Unidos aplica os treinamentos de todas as áreas particulares desse quesito para todos os funcionários do restaurante, devido a idéia da organização em capacitar os indivíduos para substituírem uns aos outros em caso de ausência. Essa idéia pode ser adotada pelo hotel brasileiro, que separa os treinamentos do setor entre anfitriã e atendente de serviço de quarto e o barman e garçom. Beni (1998) e Wahab (2002) falam que os cargos operacionais dos hotéis devem estar aptos a atenderem as necessidades dos clientes não só dentro de suas funções específicas, porém também abordando informações complementares para auxiliar o andamento do serviço.

Quadro 12 - Comparação entre treinamentos da área de bar e restaurante do Hotel Brasil Praia e Hotel Americano

Aspectos // Empresa	Hotel Americano	Hotel Brasileiro
1. Cargos incluídos	Barman, anfitriã, atendente de serviço de quarto, garçons de bar e de restaurante, assistente de garçom e Gerente de Salão.	Garçom, barman, anfitriã e atendente de serviço de quarto.
2. Objetivos do treinamento	Capacitar o funcionário em servir o público em geral, educar sobre manuseio de alimentos e bebidas, instruir sobre os utensílios de serviço, informar sobre o cardápio e bebidas, instruir sobre os procedimentos de serviço, dar noções de etiqueta de serviço, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante.	Qualificar o atendimento por parte dos garçons e barman, qualificar o atendimento por parte das anfitriãs e atendentes de serviço de quarto, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante e o bar, aprimorar os conhecimentos sobre o cardápio servido, aprimorar conhecimentos sobre bebidas e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.
3. Treinamentos específicos para cargos	Gerente de Salão recebe treinamento individualizado.	Garçom e barman recebem treinamento mais aprofundado que anfitriã e atendente de serviço de quarto.
4. Levantamento das Necessidades de Treinamento	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Durante o trabalho os superiores fazem um acompanhamento de 60 dias seguido de uma reunião onde é dado um retorno ao funcionário com relação a qualidade de seu trabalho e possíveis reclamações recebidas.	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O superior direto também pode observar a necessidade de direcionar o funcionário ao treinamento durante a execução do trabalho.
5. Assuntos abordados	Uniformes e aparência pessoal, atendimento profissional, linguagem profissional, padrões de serviço, normas de etiqueta no serviço em restaurante, disposição física do salão de restaurante, distribuição das mesas, disposição física da cozinha, limpeza e organização do salão de serviço, disposição de utensílios de serviço, disposição física do bar, localização de utensílios, serviço de bebidas, ingredientes em geral, combinação de pratos com bebidas, sistema <i>Micos</i> , controle de caixa, controle de pagamentos, elaboração de relatório de bebidas, atividades para fechamento do bar, atividades para fechamento do restaurante.	Relacionamento com hóspedes, linguajar apropriado, diferença entre tratamento pessoal e profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes, normas e regras para funcionários, funcionamento das dependências do hotel, características do restaurante, características do bar, cardápio do restaurante, cardápio do bar, ingredientes utilizados na cozinha, bebidas servidas, utensílios de serviço, controle de caixa, controle de consumo de álcool pelos clientes, fechamento do bar e do restaurante, efetuação de reservas e sistema de pedidos de serviço de quarto.
6. Técnicas utilizadas	Exposição, discussão em grupo, demonstração, <i>coaching</i> direto, palestras e simulação.	Exposição, discussão em grupo, demonstração, simulação, <i>coaching</i> direto e palestras.
7. Recursos utilizados	Utensílios para serviço, utensílios de cozinha, utensílios de bar, bandejas de pratos, panos de limpeza, cardápio do restaurante e dos bares, garrafas de bebidas, ingredientes em geral, carrinho de serviço de quarto, interfone da cozinha, computador, <i>datashow</i> , quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.	Livro de reservas, telefone, interfone, carrinho de serviço de quarto, utensílios de bar, utensílios de cozinha, utensílios de restaurante, garrafas de bebidas, bandeja de pratos, louças em geral, quadro branco e canetas para quadro branco.
8. Locais de treinamento	Sala de reuniões das Diretorias, restaurante e bares.	Restaurante e bar.
9. Responsáveis	Gerente de Restaurante, Gerentes de Bar e Diretor Gastronômico.	Gerente Operacional e Gerente de Recursos Humanos.
10. Carga horária	12 horas.	4 a 6 horas (anfitriã e atendente de serviço de quarto) e 6 a 8 horas (garçons e barman).
11. Validação	Durante o processo de treinamento os superiores pedem a opinião dos funcionários com relação à possíveis modificações aptas a serem feitas.	No começo de cada serviço discutindo idéias e sugestões com o Gerente de Restaurante.
12. Aspectos relativos à execução	Foco na teoria e instrutores são treinados pela Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor Geral para a aplicação do treinamento.	Foco na prática e instrutores não são treinados especificamente para a aplicação do treinamento.
13. Avaliação	Teste escrito após o processo de treinamento, o superior imediato também avalia a conduta do profissional durante 60 dias através de um <i>checklist</i> e pedindo o <i>feedback</i> dos demais funcionários e dos clientes, seguido de uma reunião para avaliação mútua.	Teste oral após a aplicação, preenchimento de folha de avaliação de conduta no decorrer da execução da função.
14. Acompanhamento prático	5 dias com um funcionário mais experiente	3 dias com um funcionário mais experiente.

Fonte: dados expostos no decorrer da pesquisa, adaptados pelo autor.

Além desses fatores, ambas as empresas têm práticas diferentes com relação ao foco do treinamento. O Hotel Americano foca seus esforços na teoria, utilizando-se bastante da capacitação em sala de aula para explicar conteúdos relativos aos cardápios e padrões de serviço. Já o Hotel Brasil Praia direciona seus programas na prática do serviço, fazendo uso das demonstrações para que o funcionário visualize melhor os aspectos particulares do atendimento. Dessa forma, a empresa procura fazer com que seus funcionários estejam aptos ao pleno desenvolvimento de suas atividades logo após o treinamento, já tendo conhecimento das possíveis situações a serem enfrentadas durante o serviço.

Essas diferentes abordagens estão, de acordo com as respectivas empresas, sintonizadas com as suas realidades. A empresa norte-americana possui uma variedade maior de pratos e bebidas servidas em suas dependências. Nesse sentido, conforme a idéia de Castelli (2003), Beni (1998) e Guerrier (2000), a empresa está em confluência com a sua necessidade de uma maior atenção ao aspecto teórico, tendo os autores afirmando que quanto maior as especificações de pratos e bebidas servidas dentro do estabelecimento, maior deve ser a concentração do treinamento nesse aspecto.

Os mesmos autores supracitados dizem que o foco na prática deve ser realizado somente quando os cardápios do restaurante e do bar forem reduzidos, dando uma maior atenção aos aspectos inerentes ao serviço em si e ao atendimento dos clientes. A empresa brasileira se encaixa nesse perfil quando percebe-se a limitação do cardápio do restaurante, com somente 10 itens principais, mais 2 opções de aperitivos e 4 de sobremesas, enquanto o hotel norte-americano possui 22 itens principais, mais 8 opções de aperitivos e saladas e 6 sobremesas diferentes, ainda havendo um prato do dia em todo o serviço.

Outra diferença entre os dois hotéis está na abrangência dos programas disponibilizados. Enquanto a empresa brasileira separa os cargos por funções inerentes e particulariza os treinamentos, a empresa norte-americana provê o mesmo treinamento à todos os funcionários, capacitando os mesmos à atenderem todos os requisitos de serviço para alguma ocasião que se faça necessário. Além disso, apesar de oferecer um *treinamento específico para tanto*, a empresa dos Estados Unidos faz com que o Gerente de Salão participe juntamente com os demais do treinamento operacional do restaurante para prover-lhe uma visão mais abrangente dos serviços prestados pelo estabelecimento.

Essa prática pode ser adotada pela empresa brasileira no sentido de qualificar todos os funcionários operacionais das dependências do bar e do restaurante a assumirem outras funções de acordo com o surgimento da necessidade. Assim sendo, o hotel terá um melhor curso de ações para quando ocorra o caso de ausência, onde hoje a empresa simplesmente não realiza nenhuma modificação à não ser procurar algum funcionário em folga para vir substituir o faltante, pagando-lhe hora extra.

Tendo as peculiaridades dos treinamentos oferecidos aos funcionários operacionais do restaurante, especificamente, agora passa-se a análise dos treinamentos aplicados junto aos gerentes ativos no serviço diário dos estabelecimentos gastronômicos, que também executam tarefas operacionais quando necessário.

5.6 Área gerencial de restaurante

Todo restaurante possui uma equipe de atendimento, uma equipe de cozinha, uma equipe de serviços auxiliares e uma gerência. Dessa forma, conforme especificado pelo presente estudo, o atendimento e a gerência são descritos como cargos operacionais devido ao contato direto com os clientes durante o horário de serviço (CASTELLI, 2003). Dentro desse contexto, as duas organizações abrangidas pela pesquisa oferecem aos seus gestores de salão de atendimento uma capacitação para atender apropriadamente os clientes e assim gerarem melhores resultados para a empresa como um todo.

Comparando ambos os processos percebe-se primeiramente que existe uma discrepância no foco das organizações, com relação aos assuntos abordados e aos objetivos específicos de cada programa. Enquanto o hotel brasileiro capacita seu gerente com relação ao atendimento dos clientes, aos serviços prestados e aos aspectos gerenciais da sua função, a empresa norte-americana releva mais as funções administrativas do funcionário e a sua habilidade de liderar a equipe de atendimento.

Com relação ao tema, Castelli (2003) afirma que é importante para o pleno desenvolvimento dos trabalhos em restaurante que haja um gerente ou uma figura de liderança para organizar o atendimento e para equalizar o serviço diante de todos os clientes, mantendo uma harmonia entre a ocupação dos funcionários e a ocupação das mesas a serem atendidas. Dessa forma, ainda na idéia do autor, a empresa tem como

fornecer um serviço qualificado sem cometer discrepâncias entre o que ela espera da ação de seus colaboradores e o nível de serviço prestado aos fregueses.

Quadro 13 - Comparação entre treinamentos gerenciais do restaurante do Hotel Brasil Praia e Hotel Americano

Aspectos // Empresa	Hotel Americano	Hotel Brasileiro
1. Cargos incluídos	Gerente de Salão.	Gerente de Restaurante.
2. Objetivos do treinamento	Instruir sobre a confecção de relatórios, capacitar em controle de caixa de restaurante e de bar; instruir o funcionário em relação ao funcionamento das movimentações financeiras da empresa, e capacitar o funcionário em observar a qualidade da prestação de serviços do estabelecimento.	Instruir sobre o controle de movimento financeiro, capacitar em confecção de relatórios de estoques, de utilização de materiais e de atendimento do restaurante, qualificar o atendimento do gerente junto aos hóspedes, qualificar a comunicação entre funcionários e hóspedes, aprimorar os conhecimentos sobre o restaurante e o bar, aprimorar os conhecimentos sobre o cardápio, aprimorar conhecimentos sobre bebidas e informar sobre os serviços prestados pelo hotel.
3. Treinamentos específicos para cargos	Não se aplica ao caso.	Não se aplica ao caso.
4. Levantamento das Necessidades de Treinamento	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Durante o trabalho os superiores fazem um acompanhamento de 60 dias seguido de uma reunião onde é dado um retorno ao funcionário com relação a qualidade de seu trabalho e possíveis reclamações recebidas.	Durante o processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes.
5. Assuntos abordados	Estrutura do sistema financeiro do hotel, controles financeiros estabelecidos pela empresa, procedimentos financeiros do hotel, controle de caixa do restaurante, controle de caixa do bar, confecção de relatórios de estoques, de consumo de ingredientes e de consumo de bebidas, padrões de serviço em prática, normas de serviço, indicadores de satisfação do cliente, organização de equipe de serviço em restaurante e bar, organização do salão de atendimento, organização do serviço na prática e encerramento com atendimento as dúvidas.	Movimentações financeiras, controle de caixa de restaurante e de bar, emissão de relatórios financeiros, de atendimento e de produtos e de estoques, sistema <i>I-Hotel</i> , programa <i>CrediFast</i> , efetuação de reservas, sistema de serviço de quarto, relacionamento com hóspedes, resolução de problemas junto aos hóspedes, linguagem apropriada, tratamento profissional, telefones e ramais importantes, estrutura física do hotel, normas e regras para hóspedes e funcionários, funcionamento das dependências do hotel, características do restaurante e do bar, cardápio do restaurante e do bar, ingredientes utilizados, bebidas servidas, utensílios de serviço, fechamento do bar e restaurante.
6. Técnicas utilizadas	Exposição, demonstração, <i>coaching</i> direto e palestras.	Exposição, discussão em grupo, demonstração, simulação, <i>coaching</i> direto e palestras.
7. Recursos utilizados	Computador, <i>datashow</i> , programa <i>Microsoft Word</i> , pacote <i>Hotel System Pro</i> , programa <i>Financom</i> , <i>intranet</i> do hotel, um quadro de exposição branco e canetas para quadro branco.	Computador, programa <i>Microsoft Word</i> , programa <i>I-Hotel</i> , programa <i>CrediFast</i> , utensílios de bar, utensílios de cozinha e de restaurante, garrafas de bebidas, bandeja de pratos, louças em geral, quadro branco e canetas para quadro branco.
8. Locais de treinamento	Sala de reuniões das Diretorias.	Escritório do Gerente Operacional, restaurante e bar.
9. Responsáveis	Gerente de Restaurante, os Gerentes de Bar, o Diretor Gastronômico, o Diretor Financeiro e o Diretor Geral.	Gerente Operacional e Gerente de Recursos Humanos.
10. Carga horária	6 horas.	10 a 12 horas.
11. Validação	Inexistente. Conteúdos fixos com programação pré-determinada.	Informal e não sistêmico, conversa entre o Gerente de Restaurante e o Gerente Operacional.
12. Aspectos relativos à execução	O foco está na aplicação teórica. Os instrutores são treinados especificamente para aplicar o programa de treinamento pela Diretora de Recursos Humanos, pelo Diretor Geral e pelo proprietário.	Foco na aplicação teórica. O treinamento é dividido em três blocos: no primeiro são ministrados conteúdos teóricos relacionados a movimentações financeiras e processos de cobrança; no segundo são conteúdos mais teóricos sobre o restaurante, o bar, cardápios, bebidas, atendimento e resolução de problemas com clientes; e no terceiro são conteúdos mais práticos e o desenvolvimento de tarefas na prática. Os instrutores não são treinados especificamente para aplicar o programa de treinamento.
13. Avaliação	Após o treinamento é aplicado um exame de conhecimentos financeiros relacionados ao hotel, conhecimentos sobre o serviço, os cardápios e a estrutura do restaurante e do bar. O Gerente de Restaurante avalia a qualidade do trabalho durante 60 dias seguindo um <i>checklist</i> e o <i>feedback</i> dos funcionários e clientes. Em seguida o Gerente de Restaurante e o Diretor de Gastronomia realizam uma reunião com o Gerente de Salão para uma avaliação.	A avaliação de aprendizagem é feita após cada etapa do treinamento, com um teste oral e um teste escrito abordando os assuntos discutidos durante o treinamento, aplicados pelo Gerente Operacional. A avaliação de comportamento no cargo também é feita pelo Gerente Operacional e inclui observação direta durante dois meses e um teste prático ao final desse período.
14. Acompanhamento prático	5 dias com o Gerente de Restaurante.	3 dias com o Gerente Operacional.

Fonte: dados expostos no decorrer da pesquisa, adaptados pelo autor.

O hotel brasileiro possui uma carga horária maior para a aplicação dos seus conteúdos e para a demonstração das práticas inerentes ao treinamento. Não obstante o tempo a mais que o hotel dedica exclusivamente ao seu Gerente de Restaurante se deve à abordagem aos assuntos operacionais de seu cargo, coisa que o hotel norte-americano evita utilizando o treinamento de restaurante para qualificar esse âmbito das competências do seu Gerente de Salão. Além disso, o Gerente de Restaurante do Hotel Brasil Praia possui maiores responsabilidades quanto à administração do estabelecimento, quando percebe-se que o mesmo só é auxiliado pelo Gerente Operacional. O Hotel Americano tem uma estrutura gerencial mais robusta, identificada pela presença de outro gerente responsável exclusivamente pela administração geral do restaurante e mais dois gerentes com dedicação aos bares.

Ambas as empresas, nesse sentido, estão de acordo com as suas respectivas realidades, haja visto que a organização localizada nos Estados Unidos possui uma maior estrutura de funcionários e também atende mais pessoas em suas dependências. O hotel localizado no Brasil não tem a necessidade, de acordo com a sua própria administração, em possuir mais administradores para o seu restaurante e seu bar. Ainda na idéia da própria empresa, o Gerente de Restaurante recebe suporte direto do Gerente Operacional e os dois têm condições de gerirem os estabelecimentos com eficácia, assim como vem sendo feito durante os últimos 2 anos que os respectivos funcionários estão executando os cargos.

Levantados os aspectos particulares de cada cargo operacional, e analisando suas peculiaridades e diferenças em comparação entre as duas organizações alvo do presente estudo, finaliza-se assim a parte de análise comparativa, passando agora para as considerações finais obtidas através dos resultados avaliados com a realização da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do contexto de turismo, percebe-se que os negócios hoteleiros têm importância fundamental quanto a participar e influenciar da experiência como um todo dos clientes desse mercado. Assim sendo, as ações gerenciais para que os funcionários desempenhem um serviço além das expectativas dos hóspedes é essencial para uma contribuição positiva em relação ao usufruto do indivíduo dentro de seu momento em viagem.

Nesse contexto, o presente estudo procurou comparar como duas empresas inseridas em realidades diferentes treinam os seus funcionários para atender as exigências cada vez mais altas por parte dos clientes. Baseando-se na fundamentação teórica apresentada, utilizando a metodologia especificada e realizando a pesquisa em si, o autor buscou atender os objetivos especificados na introdução.

Com relação ao primeiro objetivo específico, de levantar os objetivos estratégicos relacionados aos programas de treinamento para cargos operacionais de um hotel brasileiro e de um hotel norte-americano, ele foi atendido na medida em que, dentro dos dados pesquisados, foram definidos os objetivos organizacionais inerentes a cada programa de treinamento operacional. O Hotel Brasil Praia apresenta objetivos organizacionais mais focados no desempenho das tarefas, quando percebe-se a preocupação que a empresa tem em qualificar a prestação de serviços e manter um relacionamento positivo com os funcionários. Já o Hotel Americano tem uma preocupação maior com os resultados obtidos, dando uma importância grande às críticas recebidas de profissionais da área e também às reclamações recebidas quanto aos serviços prestados.

Já em consideração ao segundo objetivo específico, de caracterizar e analisar os programas de treinamento para cargos operacionais de um hotel localizado nos Estados Unidos e um hotel localizado no Brasil, o pesquisador, baseado pelos preceitos estudados durante o levantamento bibliográfico, analisou os programas de treinamento para cargos operacionais das duas empresas em estudo, uma localizada no Brasil e a outra nos Estados Unidos. Conforme dados devidamente coletados nas empresas, através de entrevistas e observações realizadas pelo autor do presente trabalho, e seguindo a teoria dos autores levantados na fundamentação teórica, pôde-se visualizar a

realização dos programas instrucionais das duas organizações dentro de todos os seus aspectos.

Em relação ao levantamento das necessidades de treinamento, a empresa brasileira faz uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes durante o processo seleção. A partir dessa análise tem-se uma base para intensificar a abordagem de algum conteúdo em defasagem ou enfatizar em algum aspecto prático necessário. Além disso, o hotel também realiza, através do superior imediato ao cargo em análise, uma conferência de certos aspectos inerentes à função, que envolvem desde técnicas de execução de tarefas ao uso de linguagem apropriada com os hóspedes. A partir dessa análise, o superior pode ou não direcionar o funcionário à passar pelo programa de treinamento mais uma vez, reforçando os pontos considerados necessários.

No hotel norte-americano essa etapa é realizada de duas formas. Primeiramente a Diretora de Recursos Humanos realizou uma pesquisa com os demais diretores e com o proprietário, avaliando na opinião dos mesmos quais fatores eram relevantes para serem trabalhados pelos programas de treinamento. Dessa forma, a empresa conseguiu estruturar diversos assuntos e tópicos a serem abordados pelos programas delineados para cada cargo operacional. A segunda forma se dá de forma similar ao hotel brasileiro, avaliando certos aspectos durante a seleção de candidatos, como domínio de idiomas, capacidade de comunicação, entre outros. Durante a execução do trabalho, os aspectos observados pelo superior são avaliados conforme os padrões de serviço estipulados pelo hotel. Conforme alguma falha seja identificada pelo mesmo, ela é direcionada no mesmo momento e depois é abordada numa reunião de avaliação de trabalho, sem haver um programa de treinamento específico para esse tipo de ocasião.

Quanto ao planejamento dos treinamentos, na empresa brasileira vale ressaltar o foco dado aos aspectos práticos da execução de cada função e a falta do uso de tecnologias e mídias mais modernas para a exposição de conteúdos, também não utilizando uma sala apropriada para a aplicação de conteúdos. Na empresa dos Estados Unidos destaca-se o uso de uma sala de reunião, com aparelhos modernos e mídias atualizadas para exposição de informações aos treinandos, além da importância dada à didática teórica, deixando a parte prática com uma parcela pequena do treinamento.

Dentro do planejamento, ambas as empresas realizam o processo de validação de maneiras diferentes. O Hotel Americano se utiliza da avaliação do programa de treinamento como fonte de sugestões e opiniões. Além disso, durante a própria

execução os instrutores questionam os funcionários com relação à qualidade da aplicação dos conteúdos. O Hotel Brasil Praia tem um processo mais formalizado, realizando uma reunião de final de temporada abordando possíveis alterações a serem feitas nos programas de treinamento.

Na parte de execução do treinamento, ambos os hotéis se utilizam das mesmas didáticas, expositiva quando teórico e demonstrativa e participativa quando prático. A grande diferença se encontra quando percebe-se que o hotel norte-americano dá atenção ao quesito de preparação dos instrutores para a aplicação dos conteúdos e para a administração do programa. A empresa brasileira não realiza nenhum tipo de capacitação particular para os indivíduos designados a ministrar o processo instrucional, confiando em suas habilidades pessoais e conhecimentos adquiridos para que o processo todo seja concretizado de forma condizente com a sua realidade.

Por fim, ambos os hotéis realizam uma avaliação das atividades de treinamento. O Hotel Brasil Praia aplica um teste oral logo ao final do programa, abordando questões pontuais sobre os assuntos comentados durante o processo, e também faz um acompanhamento das atividades na prática, observado pelo superior imediato, seguindo aspectos específicos do cargo contidos numa folha de conduta. Caso o superior identifique alguma falha na execução de uma tarefa, por parte do funcionário, o mesmo pode enviar o indivíduo para fazer um treinamento abordando as questões que foram identificadas.

O Hotel Americano realiza também dois tipos de avaliação, primeiramente aplicando um teste escrito logo na seqüência da execução do treinamento, indagando aos participantes sobre as informações recém passadas. Depois do programa em si, a empresa, através dos superiores diretos dos funcionários, realiza um acompanhamento por 60 dias, observando características inerentes à função contidas num *checklist*, sendo que caso alguma discrepância tenha sido observada, o superior corrige o funcionário na mesma hora e também aborda o assunto numa reunião realizada ao final dos 60 dias.

Quanto ao terceiro objetivo específico, de comparar os aspectos contemplados nos programas de treinamento para cargos operacionais oferecidos pelas duas empresas analisadas, os programas de treinamento operacional das duas empresas foram confrontados na medida em que, após uma descrição detalhada, os processos das duas organizações foram colocados lado a lado e, baseado na teoria, na entrevista e na observação feita dentro da empresa, puderam ser constatados itens em comum e itens

em diferença. Os pontos que chamaram a atenção foram as distintas abordagens com relação à capacitação dos instrutores, à utilização de recursos tecnológicos e à atenção dada aos padrões de serviço estabelecidos. As semelhanças se detiveram à padronização dentro dos processos, à realização do diagnóstico das necessidades de treinamento na seleção dos candidatos, às técnicas didáticas utilizadas para a exposição de conteúdos e aos métodos de avaliação de aprendizagem e de comportamento no cargo.

Por fim, quando o último objetivo específico delineado era o de propor ações corretivas para ambas as empresas baseadas nas atividades e processos analisados com as diferenças práticas observadas entre os dois estabelecimentos, o trabalho recomendou atividades pontuais para ambos os hotéis, se embasando no levantamento teórico e nos fatores observados dentro das duas organizações. As sugestões foram apresentadas conforme a análise dos aspectos particulares de cada programa de treinamento ocorreu, assim levantando questões que poderiam ser melhoradas com a adoção de práticas observadas no outro estabelecimento hoteleiro ou então conforme observado pela teoria.

Algumas sugestões foram interessantes para o intuito central da pesquisa, destacando para o hotel brasileiro as propostas mais ligadas ao complemento dos padrões de serviço estabelecidos, à devida capacitação dos instrutores, à utilização de tecnologias mais atuais e também à falta de um processo estruturado de validação do treinamento durante a criação do planejamento do programa. Em relação ao hotel norte-americano as sugestões foram mais atreladas à didática priorizada pelo treinamento, que se dá mais de forma teórica e propõe-se que ela seja mais prática para melhor preparar os indivíduos para as funções da rotina diária, além de recomendar a implementação de reuniões de final de temporada, tanto no inverno quanto no verão, e também a realização de práticas de treinamento periódicas. Dessa forma, o hotel estaria mais alinhado com os objetivos estratégicos definidos para serem atendidos pela execução de treinamentos.

Já na esfera das duas organizações, sugeriu-se que ambas adotassem uma postura de maior relevância aos funcionários na criação e adaptação dos processos instrucionais aos indivíduos da organização, deixando um pouco de lado a alta padronização observada. Além disso, o pesquisador também recomenda a criação de treinamentos contingenciais, conforme a idéia de Springer e Springer (1990) que dizem ter esses treinamentos como forma de incremento ao conhecimento ou habilidades dos

participantes. Dessa forma, faz-se então a colocação de que ambas as empresas poderiam criar grupos de estudos, principalmente durante as respectivas altas-temporadas, para praticar e desenvolver outros idiomas junto aos funcionários, tendo em vista a predominância de hóspedes estrangeiros em ambas as organizações.

Assim sendo, observando os ambientes onde as empresas estão inseridas, e analisando o mercado do turismo como um todo, respondeu-se a pergunta proposta no problema de pesquisa. No decorrer do trabalho apresentado, o pesquisador procurou detalhar os processos instrucionais das empresas envolvidas, comparando-os analiticamente e desenvolvendo sugestões para as duas organizações com base no que foi observado na prática e o que foi estudado teoricamente. Com todos os assuntos já abordados, os dados analisado, e as informações constatadas, pode-se afirmar que, apesar das empresas estarem de acordo com suas respectivas realidades, a empresa norte-americana tem uma preocupação mais acentuada em relação aos seus processos de treinamento, estruturando-os de forma mais completa e utilizando tecnologias mais avançadas. Apesar de estar em deficiência nesses fatores, a empresa brasileira também consegue atingir seus objetivos delineados, assim também estando em coerência com seu mercado e com suas práticas administrativas.

O presente estudo conclui que, em mercados turbulentos, altamente competitivos e suscetíveis a modismos, as ações de treinamento podem ser um diferencial em relação à concorrência. Nessas bases, o trabalho foi direcionado no sentido de comparar as ações de duas empresas, inseridas em realidades e ambientes distintos, porém dentro do mesmo negócio, avaliando as diferenças nas práticas de treinamento operacional que ambas preconizam, dando assim suporte aos seus respectivos funcionários para que os mesmos atendam de forma satisfatória as expectativas de seus clientes. O autor considera, ao final do trabalho, que as empresas devem de fato direcionar o foco dos programas de treinamento para a visão dos funcionários com relação às suas respectivas funções, e dessa forma também auxiliam no desenvolvimento dos sujeitos como seres humanos para que, tanto no sentido da empresa quanto no sentido do indivíduo, haja uma melhoria em suas qualificações.

REFERÊNCIAS

- ABIH – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **História e estatísticas sobre turismo e hotelaria**. Disponível em: <www.abih.com.br>. Acesso em: 02 set. 2008.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 1998.
- BOHLANDER, George; 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 do Brasil, 1995.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DESSLER, G.. **Treinamento e desenvolvimento de funcionários**. In: Administração de Recursos humanos, Capítulo 5. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DEVANA, M. A; FOMBRUN, C; TICHY, N. M.. **Administração estratégica de recursos humanos**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1984.
- EMBRATUR – EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Estatísticas básicas de turismo**. Disponível em: <www.turismo.gov.br>. Acesso em: 20 ago. 2008.

FISCHER, André Luis. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: FEA/USP, 1998. Disponível em: <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva organizacional**. São Paulo: Futura, 2000.

HANNUM, Wallace H.; HANSEN, Carol. **Instructional systems development in large organizations**. Nova Jersey: Englewood Cliffs, 1989.

ITA - OFFICE OF TRAVEL AND TOURISM INDUSTRIES. **Latest statistics on U.S. tourism numbers**. Disponível em: <<http://tinet.ita.doc.gov>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

JESUS, Sérgio Luiz de. **Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de RH?** Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/corpo.php?id=157>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

LAKATOS, A. Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J. P.. **Subsistema de treinamento e desenvolvimento**. In: Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para a elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MOROZ, M; GIANFALDONI, M.. **O processo de pesquisa: iniciação**. Brasília: Plano, 2002.

SANTUR - SANTA CATARINA TURISMO S/A. **Pesquisa mercadológica sobre o estudo da demanda turística:** sinopse comparativa de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

SEBRAE/SC - SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO AO EMPRESÁRIO. **Classificação de empresas por porte.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp. Acesso em: 02 set. 2007.

SPRINGER, B. & SPRINGER, J.. **Administração de recursos humanos:** uma comparação internacional. Nova Iorque: Walter de Gruyter, 1990.

TANKE, Mary L.. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com/books>>. Acesso em: 21 ago. 2008.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo.** Campinas: Papirus, 1998.

_____. **Turismo e qualidade:** tendências contemporâneas. Campinas: Papirus, 1999.

UNWTO - UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION. **International recommendations for tourism statistics 2008.** Disponível em: <<http://www.unwto.org>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

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

WAHAB, Salah-Eloinabdel. **Introdução à teoria da administração do turismo.** São Paulo: Pioneira, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Informações básicas:
Nome da Empresa:
Localização:
Histórico da empresa:
Segmento de mercado:
Taxa média de ocupação por mês:
Organização física:
Objetivos estratégicos:
Missão:
Visão:
Valores:
Dados adicionais:
- Funcionários:
Descrição dos cargos:
Competências inerentes às funções:
- Estrutura organizacional:
Setores:
Cargos que compreendem cada setor:
Quais atividades estão relacionadas com cada cargo:
Quais setores são considerados operacionais pela empresa?
Quais setores são considerados funcionais?
Quais setores são considerados administrativos?
Organograma:
- Treinamento:
O recrutamento é utilizado como uma forma de identificação de necessidades para treinamentos? De que forma?
Quais são os objetivos estratégicos da empresa relacionados aos processos de treinamento?
Quais são as exigências mínimas para cada função:
+Escolaridade
+Experiência
+Idiomas
+outros
Quais formas de levantamento de necessidade de treinamento são utilizadas?
Quanto e quais tipos de treinamentos são oferecidos aos funcionários operacionais?
Como são ministrados os treinamentos?
Periodicidade:
Controle e <i>feedback</i> :
- Treinamentos Específicos:
TIPO DE TREINAMENTO:
QUEM DEVE SER TREINADO:
OBJETIVO:
TREINADOR(ES):
CONTEÚDO:
LOCAL:
METODOLOGIA:
MATERIAIS DE APOIO:
CARGA HORÁRIA: