

PROGRAMA DE TREINAMENTO NA ÁREA DE HOTELARIA: UM ESTUDO DE CASO NO THERMAS HOTEL E RESORT EM MOSSORÓ/RN

Anni Michelli Silva Rebouças¹

RESUMO: Este trabalho é caracterizado como pesquisa quali-quantitativa, cujo objetivo principal foi analisar a percepção dos funcionários de uma empresa hoteleira na cidade de Mossoró - RN a respeito do processo do programa de treinamento. A metodologia utilizada incluiu uma pesquisa de campo exploratória e descritiva com trinta funcionários, operacionalizada por meio de questionários, com questões abertas e fechadas. Após aplicação desse instrumento, verificou-se que todos os funcionários já passaram por algum tipo de treinamento e que todos concordam que os programas de treinamento **são** de vital importância para o crescimento dentro da profissão. Observou-se ainda que a frequência com que **são** realizados os programas de treinamento é uma constante no cotidiano gerencial do hotel pesquisado, entretanto, as únicas técnicas utilizadas são a leitura e as técnicas de classe. Segundo os dados da pesquisa, o diagnóstico das necessidades de treinamento é feito simplesmente pela observação direta, o que pode induzir a erros sobre as reais necessidades de treinamento. De forma menos compromissada, a avaliação não é estruturada em critérios sólidos, percebidos indiretamente no dia a dia, que pode não refletir necessariamente os efeitos de um programa de treinamento. Sendo assim, nessa organização o treinamento se apresenta como um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse contexto, tais funcionários podem se posicionar como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios constantes.

PALAVRAS-CHAVE: empresa hoteleira; programas de treinamento; aprendizagem.

¹ Tecnóloga em Gestão Pública pela Universidade Potiguar e pós-graduanda em Gestão de Pessoas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

TRAINING PROGRAMME IN THE AREA OF HOSPITALITY: A CASE STUDY AT THE THERMAS HOTEL AND RESORT AT MOSSORÓ/RN

ABSTRACT: The work which follows is a case study, exploratory and descriptive, characterized as qualitative and quantitative research, whose main objective is to analyze the perception of employees about the process of the training program. The methodology used in this work includes a field research with thirty employees of a hotel company in the city of Mossoró-RN. The research was operationalized through questionnaires, with open and closed issues. It was found that all employees have been through some kind of training. And everyone agrees that training programmes are of vital importance to the growth of the profession. The frequency with which they are carried out training programs is a constant in the daily Manager of the hotel. The only technique used in the trainings is reading and class techniques. The diagnosis of training needs is done simply by direct observation, which can induce to error on the real needs of training. Less committed, the evaluation is not structured in solid criteria, perceived indirectly in everyday life, which may not reflect necessarily the effects of a training program. The training is presented in this Organization as a systematic process for improving the behavior of people in the achievement of organizational objectives. Within this context, such staff can be positioned as the boosters organization and elements capable of endowing of intelligence, talent and learning essential to your constant renewal and competitiveness in a world of constant change and challenges.

KEY WORDS: hoteleira company; programs of training; learning.

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que o turismo é uma das maiores indústrias do mundo e uma atividade cuja expansão e dinamismo encontram-se em relação direta com o interesse do consumidor, além de uma grande fonte de geração de empregos.

Apesar das grandes oportunidades na hotelaria, no Brasil são evidentes as dificuldades apresentadas pelos hotéis para se manterem no mercado de forma competitiva, dentre elas: falta de políticas públicas, havendo pouca preocupação dos gestores em investir na divulgação dos patrimônios históricos e naturais das cidades; ausência de eventos que aumentem o fluxo de turistas (IGUINARRA, 1999).

Contudo, vem surgindo gradativamente uma conjuntura mais positiva no cenário da hotelaria brasileira, influenciada em parte pela globalização dos mercados e pela difusão das novas formas de gestão, baseadas na qualidade. Assim, a hotelaria passa a ser um instrumento de desenvolvimento econômico e social, distribuindo renda nacional e gerando empregos para os municípios brasileiros (TRIGO, 1993).

Importa destacar que esse ramo de atuação depende do relacionamento direto com os usuários e que qualquer erro ou ineficiência de um funcionário pode levar à perda

do cliente para sempre. Diante dessa realidade, evidencia-se a necessidade de um maior investimento na qualificação e desenvolvimento dos funcionários através de treinamento.

Para Oliveira (2000), os programas de treinamento afetam o comportamento dos funcionários de uma empresa hoteleira melhorando suas habilidades necessárias para completar seu trabalho com sucesso. De forma semelhante, esses programas elevam a autoeficácia do funcionário, isto é, a expectativa de que pode executar com sucesso os comportamentos exigidos para produzir um bom resultado.

O mesmo autor ressalta ainda que, nas empresas hoteleiras, o treinamento deveria ser uma prática permanente, considerando-se a filosofia de serviços voltada para a identificação e total satisfação dos desejos e necessidades dos clientes (OLIVEIRA, 2000).

Sendo assim, o estabelecimento de políticas de treinamento pode ser uma ferramenta de eficiência na relação hotel-hospede. Através de um programa eficaz de treinamento, o empregado se adapta mais depressa ao trabalho e suas tensões emocionais são reduzidas com a ajuda que se oferece para evitar erros. O interesse apresentado pelo instrutor também age como um estímulo para o aprendiz, fazendo com que o treinando ou aprendiz chegue mais depressa a um estágio de produção plena (MENESCAL; GONÇALVES, 2005). Entretanto, esse interesse não é apresentado algumas vezes, refletindo um outro resultado, que pode ser negativo.

O serviço hoteleiro é definido basicamente pelos componentes “cliente-hóspede”, “parte física” e “parte humana”. Sendo assim, mostra-se evidente e decisiva a preocupação com a qualificação dos realizadores deste serviço — os colaboradores do estabelecimento —, pois São eles que associam tecnologia, profissionalismo e a arte de hospedar (CARVALHO, 2000).

Atualmente, o treinamento é considerado um meio de desempenhar competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para o melhor alcance dos objetivos organizacionais, que são cada vez mais valiosos (VERGARA, 2000). Observa-se, então, que o treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais, com foco no crescimento e sucesso da organização.

Segundo Las casas (1999), o cenário globalizado tem exigido das organizações respostas rápidas às mudanças de necessidade dos clientes, além de sua adaptação em termos de tecnologia de produção, comunicação e transporte e, principalmente, na criação de um funcionário treinado, que consiga dar suporte à empresa. Portanto, o objetivo geral do estudo foi analisar o programa de treinamento do Thermas Hotel e Resort, enfatizando a visão do gestor e dos funcionários em relação à importância desse treinamento. E os

objetivos específicos foram: 1) Descrever como está organizado o programa de treinamento; 2) verificar o nível de satisfação dos funcionários em relação aos treinamentos; 3) Relatar como é feito o diagnóstico das necessidades de treinamento.

O Thermas Hotel e Resort, em Mossoró-RN, referenciado internacionalmente pela qualidade no seu atendimento, está em atuação desde 1979. Significa que passou por todas as fases dessa transformação no contexto hoteleiro no que concerne a mudanças econômicas, sócio culturais, dentre outras. Sua importância como gerador de emprego e renda se mostra evidente até mesmo pelo número de empregos que gera diretamente, um total de 100 colaboradores.

O Hotel Thermas de Mossoró-RN foi inaugurado em 12 de janeiro de 1979, com o projeto do governo do estado de interiorizar o turismo aproveitando as potencialidades das águas termais. Nessa época, o governo estadual percebeu que o Hotel Thermas traria grande crescimento econômico para a cidade de Mossoró, além da oportunidade de servir como melhor referência em hotelaria.

Ciente das dificuldades em administrar um gigantesco hotel com gerência na atividade pública, o estado entregou a administração do hotel ao grupo hoteleiro francês NOVOTEL, permanecendo em seu poder até o ano de 1991, quando foi privatizado.

O hotel fica no perímetro urbano da cidade de Mossoró, na Av Lauro Monte, 2001, no bairro Santo Antônio, CEP: 59.619-000. Sua localização é estratégica, estando entre as cidades de Natal/RN (a 270km) e Fortaleza/CE (a 250km). São duzentos mil metros quadrados de área em perfeita harmonia com a natureza, fazendo uma maravilhosa ligação do Parque Aquático com uma rica flora.

A história do Thermas Hotel & Resort está literalmente associada à descoberta de petróleo na cidade de Mossoró. Essa relação é marcada por um fato pitoresco: quando as piscinas estavam sendo abastecidas pela primeira vez, as bombas passaram a noite trabalhando e, pela manhã, as piscinas estavam cheias de petróleo. O “Planeta Água”, como é denominado o hotel, é constituído de 12 piscinas termais, com mais de 6.500 metros quadrados de lâmina d’água, um lago artificial com mais de 10.200 metros quadrados e inúmeras atrações. As piscinas do Planeta Água são interligadas e formadas por água corrente, o que proporciona temperaturas diferentes.

Considerando a importância desse mercado promissor, bem como do treinamento para o melhor desempenho e desenvolvimento dos negócios hoteleiros é que surgiu o problema desta pesquisa: Na visão dos funcionários do Thermas Hotel e Resort, a política de treinamento desenvolvida pelo recursos humanos tem se mostrado ferramenta para melhoria da qualidade dos serviços prestados?

Uma vez analisadas as informações acima citadas, bem como a relevância dos conceitos estudados é que se deu a escolha do tema da pesquisa. Espera-se que os resultados obtidos sejam válidos e que as sugestões venham a acrescentar conhecimento à organização objeto de estudo e as demais, bem como àqueles que se interessem pela temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

Com base na pesquisa bibliográfica, observou-se que não existe consenso e precisão na literatura de turismo quanto ao início das atividades turística e hoteleira no mundo. Apesar da incerteza quanto à data de surgimento do primeiro hotel, Campos e Gonçalves (1998) sugerem que essa atividade tenha se iniciado a partir da necessidade natural dos viajantes por abrigo, apoio e alimentação durante as jornadas desde os primórdios da civilização.

Campos e Gonçalves (1998) consideram ainda que o primeiro hotel de que se tem notícia remete ao ano 450 a.C, quando foi construída a primeira hospedaria, em Olímpia, na Grécia, destinada a hospedar os visitantes que ali compareciam para assistir aos jogos olímpicos.

2.1.1 A HOTELARIA DESDE A ANTIGUIDADE AO SÉCULO XX

Em textos anteriores à Grécia e à Roma, como o Código de Hamurabi (cerca de 1700 a.C.), é possível encontrar referências a tavernas, conhecidas também como casas de prazer. O incremento do comércio e, conseqüentemente, das viagens, fez com que surgisse alguma forma de acomodação para se passar a noite. Por causa da lentidão da viagem e das longas e árduas jornadas que o viajante era obrigado a encarar, muitos contavam somente com a hospitalidade dos habitantes das regiões por onde passavam (MENESCAL; GONÇALVES, 2005).

De acordo com Walker (2002, p. 5):

Nos impérios grego e romano, estalagens e tavernas espalharam-se por toda parte. Os romanos construíram hospedagens requintadas e bem equipadas em todas as suas principais estradas. [...] Alguns abastados senhores de terras construíram suas próprias estalagens nos limites de suas herdades, as quais eram em geral administradas por seus escravos domésticos. [...] Os estabelecimentos mais populares eram vistos como antros de vício, frequentados por aristocratas degenerados

O autor ainda ressalta que o florescimento do império romano e o desenvolvimento do comércio estimularam o aumento das viagens e as estalagens e tavernas passaram a receber mercadores, estudiosos e afores. Porém, após a queda do Império Romano, a hospitalidade pública tornou-se responsabilidade exclusiva das ordens religiosas (WALKER, 2002).

Nessa época, os que se lançavam em viagens eram, em sua maioria, ligados à corie ou à igreja e estavam muito pouco interessados nas primitivas acomodações oferecidas pelas estalagens. Sendo assim, as pousadas localizavam-se, agora, nas proximidades dos locais religiosos MENESCAL; GONÇALVES, 2005).

Segundo Walker (2002, p. 7):

As acomodações dos mosteiros eram modestas, mas, com frequência, superiores a quaisquer outras existentes ao longo das estradas. Os monges geralmente tiravam suas provisões do próprio solo; suas cozinhas eram mais higiênicas, melhor organizadas e menos caóticas do que as cozinhas das residências privadas.

Em complemento, o autor diz que, à medida que viagens e viajantes foram se multiplicando, mais pessoas começaram a viajar. Muitos eram pessoas abastadas, cujas exigências elevaram a qualidade dos estabelecimentos.

Um dos primeiros hotéis europeus foi o Hotel Henrique IV, construído em Nantes, em 1788, a um custo de 17.500 dólares por suas camas, tidas como as melhores da Europa. Contudo, a primeira taverna conhecida é mérito dos holandeses, no ano de 1642 (WALKER, 2002).

Com a Segunda Guerra Mundial, os EUA viu um rápido crescimento no número de hotéis, instalados em quase todos os cruzamentos rodoviários (OLIVEIRA, 2000).

2.2 A HOTELARIA NO BRASIL

No Brasil, a história do turismo se iniciou no seu próprio descobrimento, com as viagens exploratórias dos portugueses. A hotelaria, por sua vez, teve seu começo no XIX, quando a corte portuguesa se transferiu para o país, demandando o aumento da quantidade e qualidade das hospedarias locais para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas. A partir da Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento industrial crescente, iniciou-se a diferenciação por categorias de estabelecimentos (IGNARRA, 1999).

Segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 12):

Os primeiros grandes hotéis foram aqui erguidos por imigrantes que viam no nosso país boas e grandes possibilidades de sucesso. No início, quase toda a estrutura desses hotéis era importada, porque o Brasil não sendo industrializado, tinha que comprar de outros países os materiais que não fabricava, como móveis, roupa de cama e mesa, azulejos, etc.

Logo, não havia algo genuinamente brasileiro, pois o país, como nação, com suas características próprias estava apenas começando. O primeiro hotel de classe internacional foi instalado no Rio de Janeiro, em 1816, sendo de propriedade do francês Louis Phraroux (IGNARRA, 1999).

Segundo Oliveira (2000), a partir da década de 30 ocorreu a implantação de grandes hotéis nas capitais, nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico, cuja ocupação era promovida pelos cassinos que funcionavam junto aos hotéis.

O autor também ressalta que a expansão da atividade hoteleira só se intensificou depois da Segunda Guerra Mundial. Contudo, em 1946 com a proibição dos jogos de azar, os cassinos foram fechados e, como consequência, os hotéis a que estavam vinculados fecharam as portas.

Em 1966, foi criada a Embratur e, junto com ela, o Fundo Geral do Turismo (Fungetur), que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo (ANDRADE; BRITO; JORGE, 1999, p. 22).

Depois de período de expansão na década de setenta, época em que houve disponibilidade de financiamentos e existência de incentivos fiscais, a construção de hotéis praticamente estagnou e os hotéis existentes começaram a se degradar. A falta de uma infra-estrutura adequada aos padrões internacionais refletiu no declínio da demanda turística. (OLIVEIRA, 2000).

Observa-se que a situação começou a se reverter com a implantação do Plano Real, que propiciou melhora da performance dos hotéis existentes, ocorrendo a retomada dos investimentos privados no setor hoteleiro, não só por meio de construções, como também pela aquisição de hotéis já existentes por parte de investidores estrangeiros (ABIH, 2000). Segundo Campos e Gonçalves (1998), no ano de 1993 cerca de 107 hotéis no Brasil eram filiados a cadeias estrangeiras, passando no ano de 1988 a 200 o número total, existindo nos últimos anos uma maior ascensão destas cadeias estrangeiras e os fundos de pensão operando no mercado nacional. Com isso, os hotéis independentes têm sido cada dia

administrado por essas cadeias hoteleiras, buscando um aumento da taxa de ocupação e uma melhor imagem do empreendimento (ABIH, 2000).

Compreendida por Mota (2001) e Ignarra (1999) como uma das principais atividades do turismo, a hotelaria é considerada como elemento essencial e indispensável para a viabilização do turismo, pois é o que possibilita a permanência do turista no local visitado, através da hospedagem. Sendo assim, observa-se que a história dos hotéis no Brasil é bem recente, mas de extrema importância, seja pela geração de empregos ou pelo modo como ajuda no desenvolvimento econômico em geral. No entanto, é significativo o capital que os estrangeiros investem nesse negócio no Brasil, aproximadamente 17 milhões anualmente.

2.3 TREINANDO PESSOAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

2.3.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

Percebe-se que a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns autores consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e para desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

A maior parte dos programas de treinamento estava concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc. (GIL, 2001).

Todavia, recentemente, passou-se a ampliar o conceito. Alguns autores passaram a considerar, por exemplo, o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Outros começaram a admiti-lo como um meio de desempenhar competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, cada vez mais valiosos.

Nesse sentido, o treinamento é uma fonte de lucratividade, ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. É uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Chiavenato (1999, p. 295) diz:

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. Ele está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidade para serem bem-sucedidos.

Percebe-se, a partir da fala acima, que existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O Treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas, por sua vez, focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento, constituem processos de aprendizagem (MENESCAL; GONÇALVES, 2005).

É possível notar que a aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e diretrizes. Fala-se muito em aprendizagem organizacional para se referir a uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas (LAS CASAS, 1999).

2.4 PROCESSO DE TREINAMENTO

Nota-se que o treinamento é um processo cíclico. Essa atividade deve ser contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientações e melhorias das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas. (CHIAVENATO, 1999).

Observa-se que nem sempre os funcionários e donos de empresa tem essa visão, onde o primeiro acha cansativo e dispensável e o segundo acredita ser esta prática uma forma de aumentar os custos.

Para Chiavenato (1999), a base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.

2.4.1 DIAGNOSTICANDO AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Observa-se que a primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muitas claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e sobretudo para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo. Segundo Las Casas (1999, p. 128-129):

Todo treinamento deve partir de uma base concreta para sua efetivação. Os instrutores devem saber exatamente que resultados esperam com o investimento na atividade. Para isto há necessidade de fazer inicialmente uma determinação das reais necessidades de treinamento.

De acordo com Chiavenato (1999), existem vários métodos para se determinar que habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de um treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, considerando, por exemplo: produtos rejeitados; barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas; custos laborais elevados etc.

Chiavenato (1999) ainda ressalta outro método para determinar as necessidades de treinamento, que é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades ou atitudes elas necessitam para executar melhor as suas atividades. Também é possível determinar as necessidades de treinamento considerando a capacidade de uso de novas tecnologias ou equipamentos; novos processos para produzir os produtos ou serviços da organização; novos produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços são sinais de que novas habilidades e destrezas deverão ser adquiridas pelas pessoas.

2.4.2 DESENHANDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações a serem executadas. Desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, tornou-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso.

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização (CHIAVENATO, 1999). Sendo assim, programar o treinamento significa responder basicamente aos seguintes questionamentos: Quem deve ser treinado? Como deve ser treinado? Em que, por quem, onde e quando?

2.4.3 CONDUZINDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO

A condução, implementação e aplicação do programa de treinamento é a terceira etapa do processo. Na verdade, há uma sofisticada tecnologia de treinamento, com técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa.

Chiavenato (1999) a esse respeito aponta duas principais técnicas para transmitir e disseminar informação. A primeira é a técnica das **Leituras** — mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. É um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. Por essa técnica o instrutor apresenta a informação na situação de treinamento, enquanto o treinando participa ouvindo e não falando. A segunda é a **Instrução Programada** — nessa técnica a instrução acontece sem a presença ou intervenção de um instrutor humano.

2.4.4 AVALIANDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Essa é considerada uma das etapas mais difíceis, onde a principal dificuldade está em mensurar as variáveis que interferem no desempenho humano. Identificar as verdadeiras causas e efeitos do treinamento é, de certa forma, difícil (CHIAVENATO, 1999).

Como os programas de treinamento representam um investimento em custo espera-se um retorno razoável desse capital. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado.

Alguns dados podem servir como parâmetros de avaliação dos resultados do treinamento, entre eles: economia de custo; melhoria da qualidade; economia de tempo; satisfação dos funcionários; clientes atendidos; tarefas completadas; produtividade; custos variáveis; volume de retrabalho; custos fixos; projetos de redução de custos etc.. A avaliação de resultados compreende uma série de atividades que conduzem para tal fim. Avaliam-se, nesses casos, os níveis de participação dos funcionários, entre outros aspectos de relevância relacionados com as atividades hoteleiras (LAS CASAS, 1999).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

De acordo com Oliveira e Filgueira (2006, p. 209), “[...] pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.”

Em se tratando desta pesquisa convém esclarecer que possui caráter descritivo, tendo como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. A abordagem utilizada foi a qualitativa, em que o pesquisador precisa imergir na realidade estudada para melhor entendê-la e interpretá-la (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2006).

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como principais elementos de sondagem, coleta e análise de dados foram utilizadas as pesquisas de campo e bibliográfica.

Segundo Silva (2003, p. 63), “[...] a pesquisa de campo consiste na coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos; é a que se realiza fora do laboratório, no próprio terreno das ocorrências”. Sendo assim, os dados foram coletados diretamente no Thermas Hotel e Resort.

Quanto à pesquisa bibliográfica, Cervo e Bervian (1996) dizem que ela procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Nessa concepção, esse tipo de pesquisa é considerado fundamental em toda e qualquer investigação, já que permite o conhecimento da teoria, constituindo-se uma das bases das investigações científicas (LEITE, 1995).

Concernente às ferramentas de coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice), os quais foram direcionados aos trinta funcionários do referido hotel, com base na regra de três simples. O questionário, ao contrário do formulário, é preenchido pelo próprio pesquisador e sua principal vantagem é abranger um grande número de pessoas.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Silva (2003, p. 59), “[...] uma boa amostragem é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.” No caso desta pesquisa, a população é de 100 colaboradores do Hotel Thermas e a amostra estudada corresponde a 30% dos colaboradores. Ou seja, dos 100 funcionários 30 responderam ao questionário. O cálculo foi feito baseado na regra de três simples.

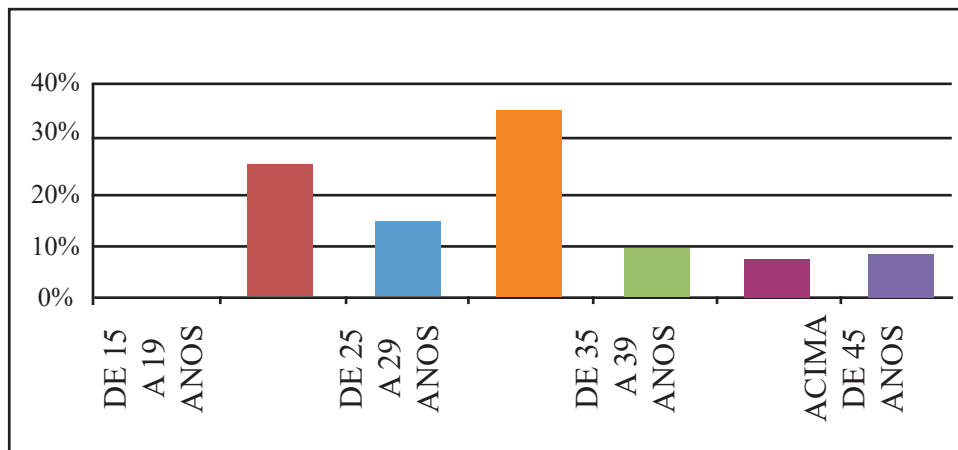
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS FUNCIONÁRIOS QUESTIONADOS

4.1.1 IDADE

Com relação à idade dos funcionários questionados, a maioria deles se encontra na faixa dos trinta e cinco anos.

Gráfico 1 – Faixa etária dos funcionários

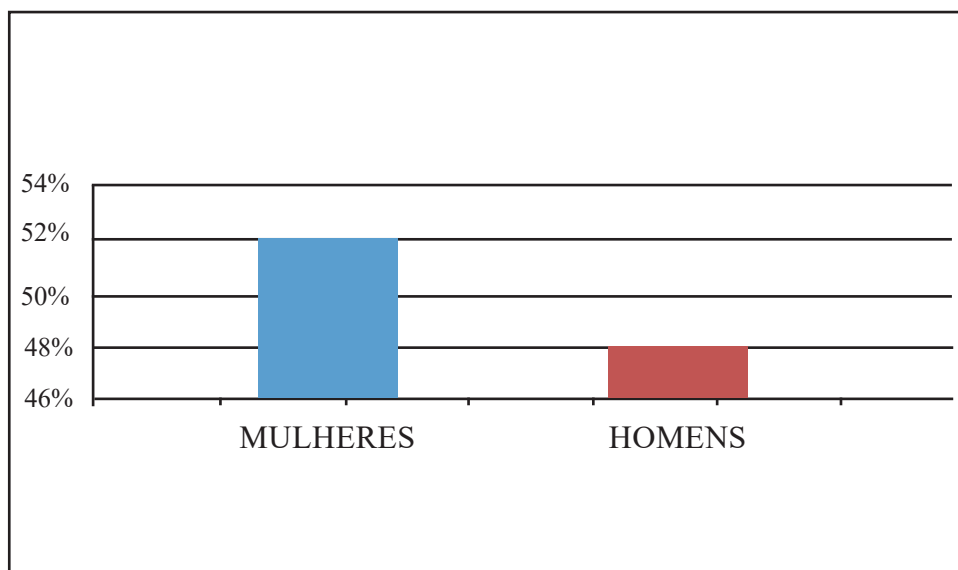


Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

4.1.2 SEXO

O questionário aplicado revelou que a maioria dos funcionários, dentro da amostra de pesquisa, são do sexo feminino (52%) e apenas (48%) são do sexo masculino.

Gráfico 2 – Sexo dos funcionários

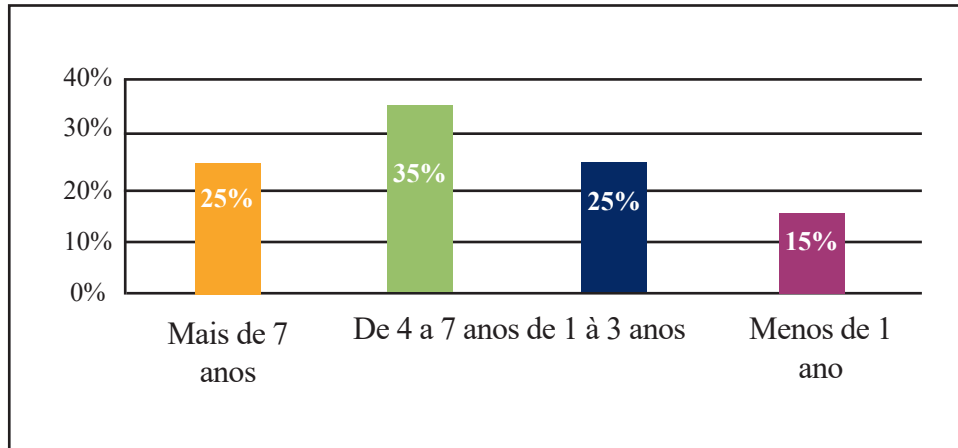


Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

4.1.3 TEMPO DE EMPRESA DOS FUNCIONÁRIOS

A maioria dos questionados apresentaram uma faixa positiva de tempo na empresa hoteleira, contrariando a tendência de alta rotatividade que geralmente se verifica no setor. Possivelmente, com os programas de treinamentos as pessoas demonstrem um grau elevado de eficiência consolidando sua permanência no emprego.

Gráfico 3 – Tempo de empresa



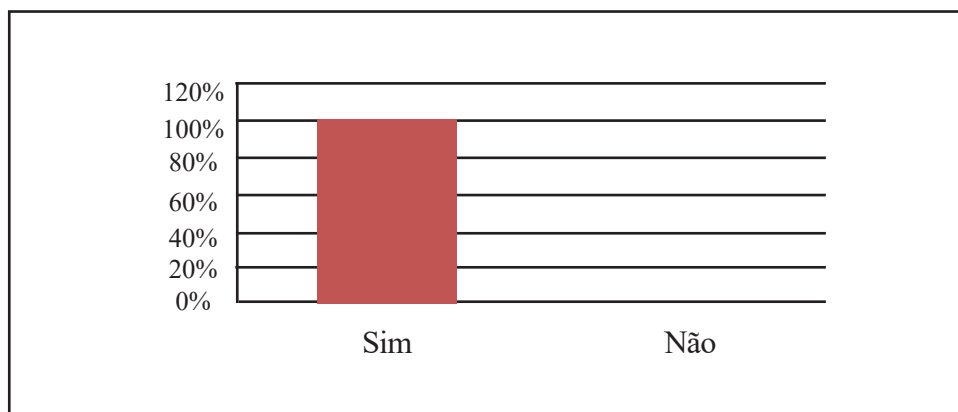
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2 APRESENTAÇÃO DAS PERGUNTAS SOBRE TREINAMENTO

4.2.1 A EMPRESA UTILIZA ALGUM TIPO DE TREINAMENTO?

Em resposta ao questionário, 100% dos funcionários pesquisados afirmaram que a empresa utiliza algum tipo de treinamento. Formar mão-de-obra qualificada é hoje um fator fundamental para que o segmento hoteleiro continue crescendo, não apenas na cidade de Mossoró, mas em todo o país, melhorando cada vez mais a qualidade de seus serviços.

Gráfico 4 – Uso de treinamento

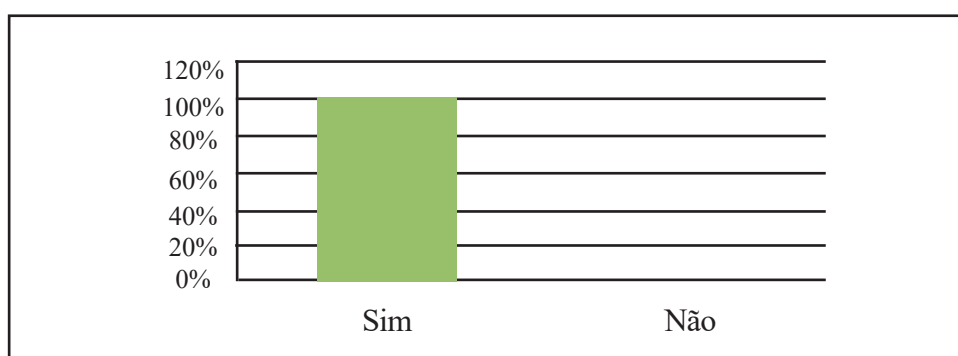


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.2 VOCÊ ACHA IMPORTANTE OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO INSTITUÍDOS PELA EMPRESA HOTELEIRA EM QUE VOCÊ TRABALHA?

Concernente a esse questionamento todos os funcionários (100%) responderam que acham importante a empresa hoteleira em que trabalham utilizar programas de treinamento. Essa percepção positiva acerca do treinamento demonstra que existe um *feedback* interativo na instituição dos programas de treinamento e que as pessoas provavelmente se sentem valorizadas profissionalmente em sua **área** de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Gráfico 5 – Importância do treinamento

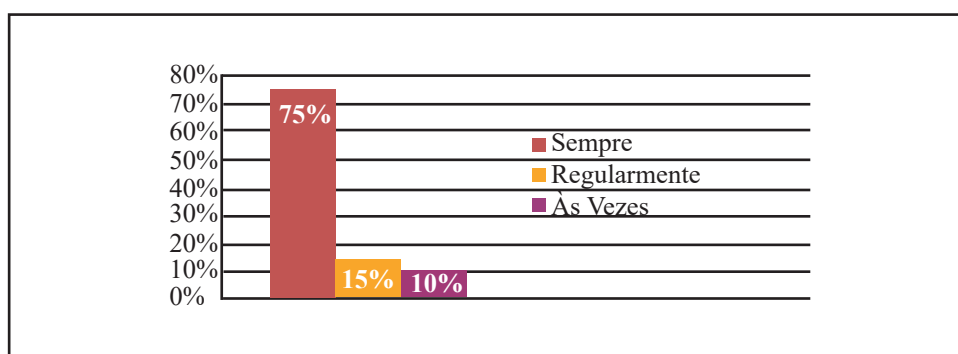


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.3 COM QUE FREQUÊNCIA A EMPRESA UTILIZA PROGRAMAS DE TREINAMENTO?

Alguns funcionários (75%) afirmaram que sempre existe algum programa de treinamento; outros (15%) afirmaram que regularmente isso ocorre, e apenas uns poucos (10%) disseram que às vezes o hotel investia em treinamento. Apesar da diversificação de resposta — “sempre”, “regularmente” e “às vezes” —, é perceptível que existe uma frequência regular de treinamento que poderia caracterizar essa empresa como uma organização de aprendizagem.

Gráfico 6 – Frequência de treinamento

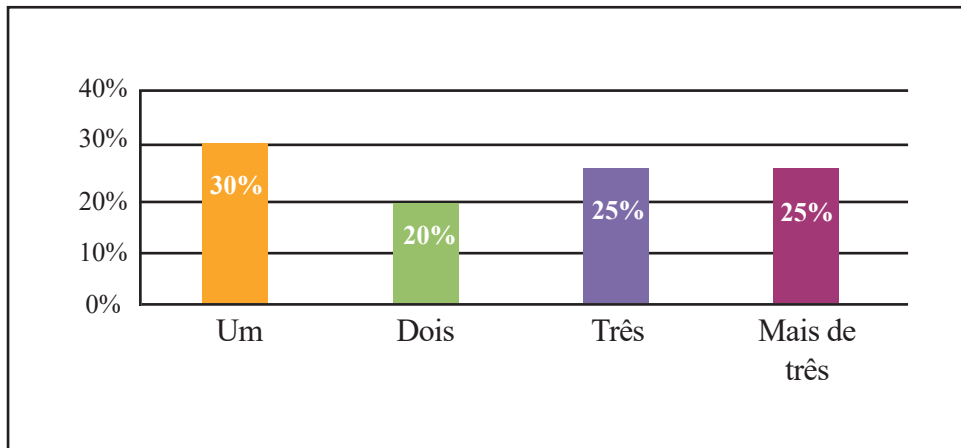


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.4 POR ANO, QUANTOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO SÃO IMPLEMENTADOS NO HOTEL?

Essa pergunta reforça a existência permanente e contínua, bem como a importância dada aos programas de treinamento visando melhorar o desempenho dos funcionários em suas ações diárias dentro da empresa hoteleira estudada.

Gráfico 7 – Quantidade de treinamento anual



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

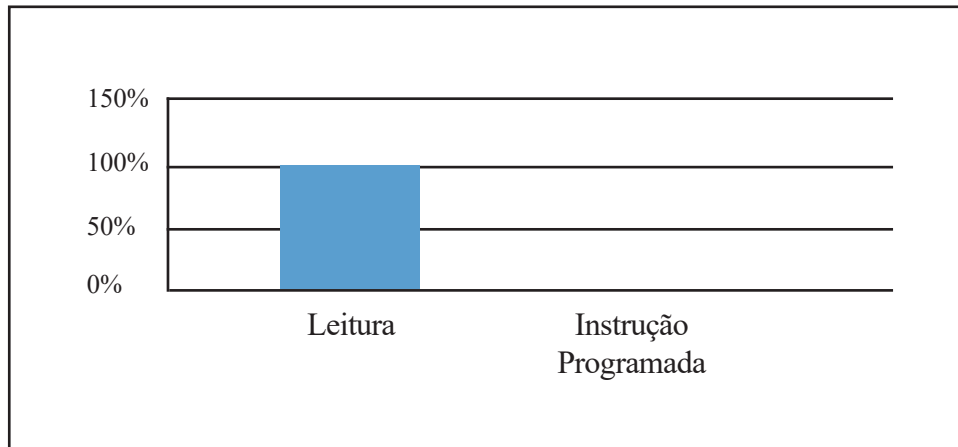
4.2.5 QUAL OU QUAIS OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DOS TREINAMENTOS EMPREGADOS?

Dos questionados 80% responderam que os principais objetivos são: transmitir informações sobre a organização; desenvolver habilidades e capacidades para o trabalho; e desenvolver habilidades e atitudes para lidar com os clientes externos e internos. Outros 13% afirmaram ser: desenvolver habilidades e capacidades para o trabalho. Essas respostas podem ter sido influenciadas pelo cargo do respondente, que não desconsidera o desenvolvimento de habilidades e capacidades numa perspectiva contínua.

4.2.6 QUAL A PRINCIPAL TÉCNICA NO PROGRAMA DE TREINAMENTO UTILIZADO PELO HOTEL PARA TRANSMITIR INFORMAÇÃO?

Todos os respondentes (100%) afirmaram que a principal técnica utilizada nos treinamentos é a leitura. Talvez, devido ao nível educacional dos funcionários, a empresa não utilize a instrução programada que requer uma certa autonomia cognitiva e educacional.

Gráfico 8 – Principal técnica utilizada nos treinamentos

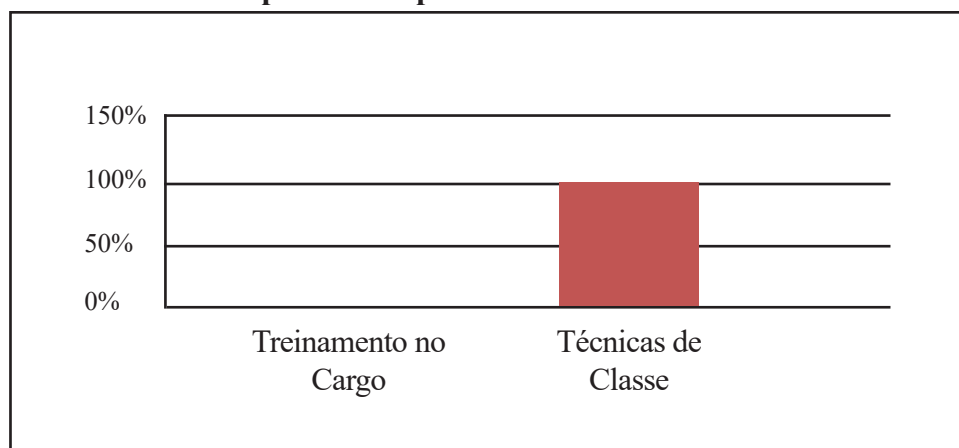


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.7 QUAL A PRINCIPAL TÉCNICA PARA DESENVOLVER HABILIDADES EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO?

Todos os respondentes (100%) afirmaram que a principal técnica utilizada para desenvolver habilidades em programas de treinamento são as técnicas de classe, que produzem efeitos mais rápidos, num intervalo de tempo menor do que a categoria de treinamento de cargo. Também, com base nessa afirmativa, pode-se estimar que os programas de treinamento não se dão, pelo menos não foi perceptível na amostra pesquisada, entre os gerentes ou executivos, visto que, geralmente, os treinamentos de cargo envolvem cargos elevados dentro de uma empresa.

Gráfico 9 – Principal técnica para desenvolver habilidades



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.8 QUAIS OS RECURSOS METODOLÓGICOS MAIS USADOS NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO?

Os principais recursos metodológicos utilizados verificados nos questionários foram filmes, conferências e painéis. Isso demonstra uma certa limitação didático-pedagógica, na medida em que a ampliação de recursos metodológicos facilitaria a apreensão do conteúdo de treinamento.

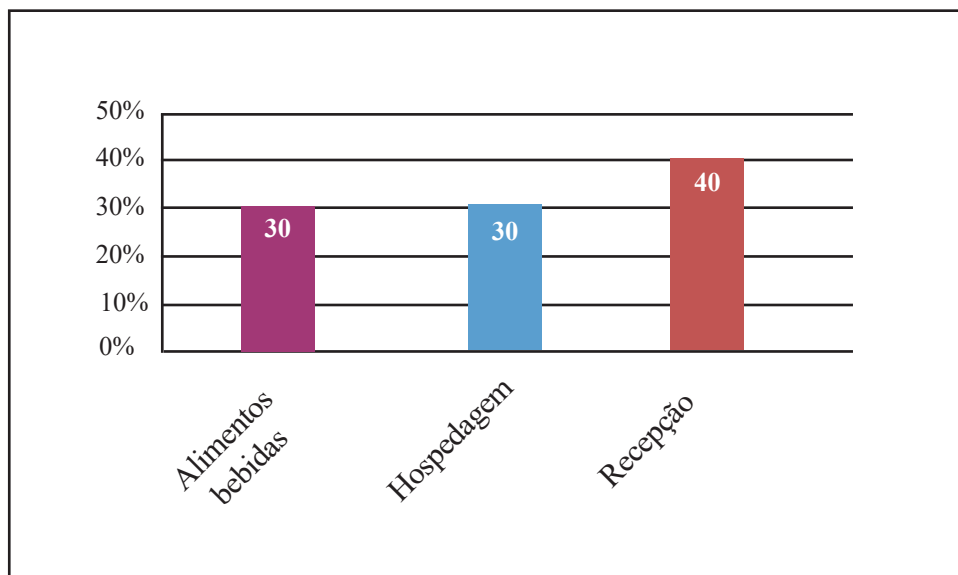
4.2.9 QUAL OU QUAIS AS TECNOLOGIAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS UTILIZADAS COM FREQUÊNCIA NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO?

As principais tecnologias apontadas como recursos didático-pedagógicos foram: Projeções e DVD's. De forma semelhante, acredita-se que a ampliação dos recursos contribuiria melhor no desenvolvimento do treinando.

4.2.10 QUAL SETOR DA EMPRESA RECEBE MAIS TREINAMENTO?

Confirma-se aqui que, segundo a amostra pesquisada, apenas os setores de alimentos e bebidas e de hospedagem e recepção recebem treinamento, numa proporção quase que completamente equitativa, sobressaindo-se um pouco o setor de recepção, que, dentre os três, exige um contato maior com o cliente, sendo uma referência à qualidade no atendimento.

Gráfico 10 – Setor que mais recebe treinamento



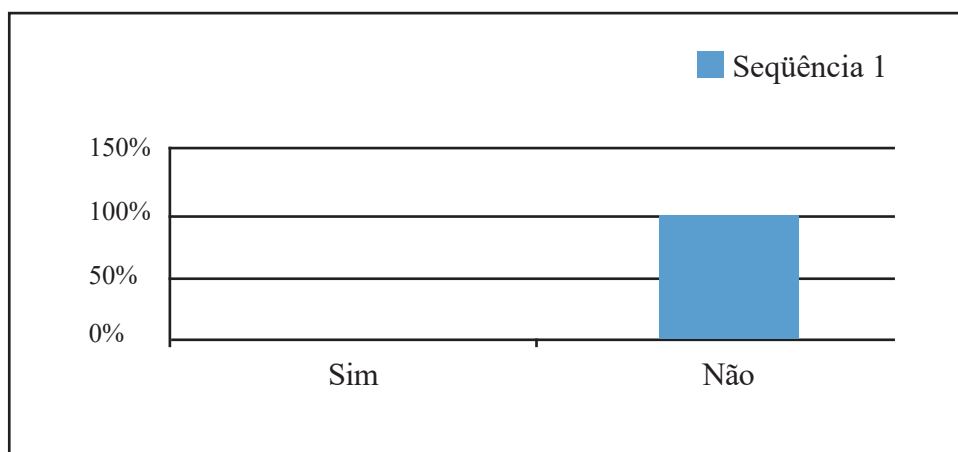
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.11 COMO É FEITO O DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO?

Em resposta a essa pergunta, todos os funcionários afirmaram que não existe um meio formal de detecção da necessidade de treinamento. Através da observação direta, os gerentes da empresa hoteleira em estudo tomam a decisão de criar algum programa de treinamento. Essa lacuna deveria ser superada, pois a documentação das necessidades, assim como todo o processo de atividades de qualquer organização que prima pela qualidade, é hoje um pressuposto indispensável para o diferencial competitivo.

4.2.12 EXISTE ALGUM MÉTODO DE LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO?

Gráfico 11 – método de levantamento das necessidades de treinamento



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2.13 QUEM ELABORA O PROGRAMA DE TREINAMENTO?

No que se refere a essa questão todos afirmaram que quem elabora o programa de treinamento é a empresa contratada.

4.2.14 GERALMENTE, QUEM APLICA E CONDUZ O PROGRAMA DE TREINAMENTO?

Sobre a condução dos treinamentos todos afirmaram que quem aplica e conduz o programa de treinamento é a empresa contratada.

4.2.15 COMO É FEITA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO?

Os funcionários entrevistados afirmaram que não existem critérios definidos para a avaliação dos resultados do treinamento. Alguns disseram que são os clientes quem avaliam indiretamente, julgando os resultados dos serviços oferecidos pelo hotel.

Isso é algo que deve ser aprimorado, pois os parâmetros de avaliação devem ser criados durante o desenho do programa de treinamento e não só a empresa como também os funcionários devem estar a par desses critérios de avaliação, que são elementos que correspondem às necessidades de treinamento e à superação de algum problema estrutural ou comportamento dentro do hotel. Essa resposta comum em todos os questionários demonstra que as empresas contratadas para o programa de treinamento podem não estar oferecendo um serviço eficiente.

4.2.16 VOCÊ CONCORDA QUE FUNCIONÁRIOS QUE APRESENTAM EXCELENTE DESEMPENHO PRECISAM RECEBER TREINAMENTOS DE FORMA SEMELHANTE A FUNCIONÁRIOS COM DESEMPENHOS MENORES?

Em relação a esse questionamento 75% dos funcionários disseram que sim e os demais afirmaram que não. A percepção majoritária sinaliza para a compreensão urgente de se construir empresas voltadas para a aprendizagem contínua de todos os empregados, independente do seu tempo de empresa ou da sua função. A qualidade dos serviços deve sempre ser melhorada, superando as expectativas do cliente, e isso só acontecerá de forma efetiva através de um bom programa de treinamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o treinamento é considerado uma ferramenta gerencial e estratégica de desenvolvimento de competências dos funcionários nas empresas, para que eles se tornem cada vez mais produtivos, criativos e inovadores para, a partir daí, contribuírem melhor com os objetivos organizacionais.

Segundo a literatura específica investigada, um programa de treinamento é composto basicamente de quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento; desenho ou elaboração de um programa de treinamento; aplicação do programa; e avaliação dos resultados do treinamento.

Sobre os aspectos diretos e indiretos relacionados aos programas de treinamento, o estudo revelou, mediante perguntas referentes ao perfil sócio-econômico dos funcionários, que a maioria deles se encontra na faixa dos vinte e nove e trinta e cinco anos. O questionário mostrou ainda que a maioria dos funcionários da amostra da pesquisa são do sexo feminino (52%) e os demais (48%), do sexo masculino. Quanto ao tempo de empresa dos funcionários, apresentou que têm muito tempo de serviço prestado.

Sobre os aspectos relacionados ao treinamento, todos os funcionários afirmaram já ter passado por algum tipo de treinamento e todos concordam que os programas de treinamento são de vital importância para o crescimento dentro da profissão. A frequência com que são realizados os programas de treinamento parece ser constante no cotidiano administrativo do hotel, pois apenas (10%) dos questionados responderam que somente às vezes existem programas de treinamento. Acerca dos objetivos de treinamentos, 80% dos questionados responderam que os principais objetivos são: transmitir informações sobre a organização; desenvolver habilidades e capacidades para o trabalho; e desenvolver habilidades e atitudes para lidar com os clientes externos e internos. Outros 13% afirmaram ser desenvolver habilidades e capacidades para o trabalho.

Observou-se ainda que as únicas técnicas utilizadas pelo gestor nos treinamentos são a “leitura” e as “técnicas de classe”. Além disso, verificou-se que os recursos metodológicos adotados são filmes, conferências e painéis. Concernente às principais tecnologias apontadas como recursos didáticos e pedagógicos foram: projeções e DVD’s.

No que diz respeito ao diagnóstico das necessidades de treinamento é feito simplesmente pela observação direta, o que pode induzir a erros sobre as reais necessidades de treinamento. De forma menos compromissada, a avaliação não é estruturada em critérios sólidos, percebidos indiretamente no dia a dia, que pode não refletir necessariamente os efeitos de um programa de treinamento.

O gestor da empresa hoteleira parece reconhecer a importância de aplicar e desenvolver o seu capital humano, mas somente sua percepção não é suficiente para melhorar a qualidade no atendimento do hotel estudado.

Considerando os resultados da pesquisa, destaca-se que o treinamento é uma fonte de lucratividade, porque aumenta o capital das organizações, apresentando-se no hotel investigado como um processo sistemático de melhoria do comportamento dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais.

Dentro desse contexto, os funcionários do Thermas Hotel e Resort, na cidade de Mossoró-RN, podem se posicionar como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios constantes. Em outras palavras, os programas de treinamento podem revestir os funcionários de autonomia e atividade e não mais de passividade e inércia.

Frente a essa conclusão, a ênfase recai agora nas sugestões, a fim de fornecer informações que contribuam para as ações de desenvolvimento contínuo do capital humano da empresa estudada.

A primeira sugestão é que a empresa passe a documentar seus programas de treinamento, sendo esse um pré-requisito essencial para uma gestão pautada na filosofia da qualidade.

A segunda é a de que a empresa passe a utilizar (e registrar) critérios formais, com base em necessidades empiricamente verificadas, das reais necessidades de treinamento. De modo semelhante, aconselha-se que os parâmetros de avaliação sejam mais específicos, ou melhor dizendo, que existam, visto que os programas requerem o retorno razoável do investimento aplicado.

Por fim, aconselha-se que a empresa hoteleira em questão diversifique seus recursos metodológicos e tecnológicos utilizados nos programas de treinamento, ampliando assim a probabilidade de responderem às necessidades pelas quais os programas de treinamento são elaborados.

Cientes de que o conhecimento é, cada dia mais, um ponto de apoio para a sobrevivência das organizações, enfatiza-se a importância deste trabalho de pesquisa para o crescimento pessoal e profissional de gestores, da sociedade e das empresas hoteleiras no nosso país, o que supõe criar organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança, tão comum hoje, a seu favor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA (ABIH). 2000. Disponível em: [http:// www.abih.com.br](http://www.abih.com.br). Acesso em: 23 nov. 2001.

CAMPOS, Luiz Cláudio A. M; GONÇALVES, Maria Helena B. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

CARVALHO, Virgílio Nelson da Silva. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. *In*: LAGE, Beatriz H. G; MILONE, Paulo César (org.). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, António Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Elenice M. Educação, trabalho e desenvolvimento: resgate da qualificação. **Em Aberto**. Brasília, v. 15, n. 65, 1995. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.15i65.2006>.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OLIVEIRA, António Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Elvira Fernandes de Araújo; FILGUEIRA, Maria Conceição Maciel. **Primeiros passos da iniciação científica**. Mossoró: Fundação Vingt-Un Rosado, 2006.

MENESCAL, Luiz Cláudio de A; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a Turismo e Hotelaria**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2005.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo e qualidade: tendências contemporâneas**. Campinas: Papirus, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.