

## ***CHECK-IN PARA AS ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS RECEPCIONISTAS: ESTUDO DE CASO DO HOTEL X DE PONTA PORÃ, MS***

### ***CHECK-IN FOR RECEPTIONIST TRAINING AND DEVELOPMENT STRATEGIES: STUDY CASE OF HOTEL X IN PONTA PORÃ, MS***

Área temática: Recursos Humanos

NISHI, Juliana Mayumi<sup>1</sup>

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

TERRA, Anderson Luiz Fernandes<sup>2</sup>

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

### **RESUMO**

As estratégias de capacitação atreladas às necessidades e às corretas elaboração e implementação do programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) do setor hoteleiro, além de qualificar o patrimônio humano, permite a sobrevivência, crescimento e destaque diante de um mercado altamente competitivo e volátil, como é o Turismo. Desta forma, o presente estudo de caso, descritivo e qualitativo tem objetivo de apresentar as estratégias de T&D dos recepcionistas de um hotel localizado em Ponta Porã – MS. Assim, foram realizadas entrevistas com quatro colaboradores através de questionários semiestruturados baseados em Bohlander e Snell (2015), Chiavenato (2014) e Gil (2007). Para manter a integridade e o sigilo, os entrevistados foram codificados e a avaliação foi feita a partir da Análise de Conteúdo por meio da criação de categorias e subcategorias. Os resultados identificaram que o programa de T&D dos recepcionistas é realizado por meio de técnicas de simulação e observação, palestras e cursos elaborados através de parcerias e convênios, bem como o acompanhamento do gestor e da psicóloga. Destaca-se o treinamento realizado por especialistas da saúde pública regional com todos os funcionários para a reabertura do hotel devido a pandemia, e também as formas como as informações são controladas e armazenadas.

**Palavras-chave:** capacitação, turismo, pandemia

### **ABSTRACT**

The training strategies linked to the needs and the correct elaboration and implementation of the training and development program (T&D) of the hotel sector, besides qualifying the human patrimony, it allows survival, growth and prominence in face of a highly competitive and volatile market, such as tourism. Thus, the present study case, descriptive and qualitative, aims to present the T&D strategies of a hotel receptionists located in Ponta Porã - MS. Interviews

<sup>1</sup> Professora da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul do Curso de Administração. E-mail: juliananishi@uems.br

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. E-mail: andersonluiz\_terra@hotmail.com

were conducted with four employees through semi-structured questionnaires based on Bohlander and Snell (2015), Chiavenato (2014) and Gil (2007). To keep integrity and confidentiality, the interviewees were coded and the assessment was made based on Content Analysis through the creation of categories and subcategories. The results identified that the receptionists' T&D program is carried out through simulation and observation techniques, speeches and preparatory courses through partnerships and agreements, as well as the monitoring of the manager and the psychologist. Noteworthy the training is carried out by regional public health specialists with all employees for the reopening of the hotel due to a pandemic, as well as the ways in which information is controlled and stored.

**Keywords:** training, tourism, pandemic

## 1 INTRODUÇÃO

Além das altas competitividade e concorrência, o setor hoteleiro que já enfrentava significativas transformações com o avanço das novas tecnologias e com o estilo de vida das pessoas, atualmente encara um de seus piores inimigos: a pandemia do COVID-19. Novos investimentos, inovações, adaptações e habilidades foram e são exigidos a fim de atender aos protocolos de biossegurança e também de satisfazer às necessidades e expectativas de seus clientes. Todas essas mudanças, sejam elas na infraestrutura e nos modelos e processos gerenciais, no distanciamento e isolamento social, na utilização do álcool em gel e de máscaras, nos trabalhos presencial e remoto, obrigaram os indivíduos e organizações a adotarem novas estratégias e comportamentos visando o bem-estar e sobrevivência de si e da coletividade.

Hoje mais do que ter competências técnicas, é preciso ter competências socioemocionais, uma vez que diariamente lida-se com sentimentos de medo, insegurança, raiva, ansiedade e impotência diante desse vírus, incluindo as demais frustrações pessoais e profissionais que impactam os comportamentos e as atitudes. E ao considerar a dinâmica e sazonalidade do ramo turístico, é crucial que os gestores criem e adotem soluções ágeis, inovadoras e contínuas por meio do treinamento e desenvolvimento (T&D) de seus colaboradores demonstrando, dessa forma, sua capacidade de resiliência e aprendizagem organizacional diante das incertezas dos cenários atuais e futuros. Corroborando, Bohlander e Snell (2015, p. 262) afirmam que os colaboradores precisam de “competências superiores para executar o trabalho, conhecimento sobre seus concorrentes, o mercado e as tendências tecnológicas, além da capacidade de aprender continuamente e utilizar novas informações” e para que as empresas consigam alcançar seus objetivos estratégicos, é necessário elaborar programas de treinamento e desenvolvimento de modo sistemático e coeso, cujas fases do planejamento até o controle estejam alinhadas no fortalecimento e na expansão das competências exigidas no setor (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Independentemente do tamanho do hotel, receber bem seus hóspedes é algo já esperado e exigido. E para que se consiga superar e surpreender as expectativas deles, organização deve oferecer produtos e serviços com valor agregado e apresentar uma equipe bem preparada e capaz de proporcionar qualidade, segurança e apoio. Para tanto, é preciso investir e valorizar a formação dessas pessoas. Especificamente ao considerar o cargo de recepcionista como o cartão de visitas e detentor de uma das principais funções na organização hoteleira, capacitá-lo(a) torna-se significativo já que ele(a) é quem faz o primeiro e o último contato com o hóspede e também por ele(a) ser o elo entre alguns departamentos, ou seja, aprimorar suas competências múltiplas voltadas tanto ao atendimento do público interno quanto externo permitirá a

excelência na prestação do serviço, logo a satisfação e fidelização do hóspede; bem como o auxílio e suporte para o alcance do sucesso empresarial.

Frente ao exposto surge a seguinte indagação: como ocorrem as estratégias de treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas do Hotel X localizado em Ponta Porã, MS? Dessa forma, a fim de responder ao problema de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral apresentar as estratégias de treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas do Hotel X. Sendo exclusivamente relacionado ao T&D do cargo de recepcionista do Hotel estudado, os objetivos específicos visam (a) identificar a forma de como é realizado o levantamento das necessidades, (b) analisar como é feita a elaboração do programa; (c) investigar como acontece a implementação do programa; (d) descrever como ocorre a avaliação; e (e) verificar como transcorreu/transcorre o treinamento e desenvolvimento deles na pandemia da COVID-19.

“Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia” (LACOMBE, 2009, p. 270). Dito isto, a inclusão da capacitação dos recursos humanos promove benefícios entre todos os envolvidos, isto é, (I) os clientes tem uma maior satisfação e qualidade quanto ao produto e serviço prestado; (II) a organização, por sua vez, tem retornos financeiros e produtivos; vantagens competitivas; resolve e evita problemas, burocracias e custos causados com rotatividade e absenteísmo; diminuição de acidentes de trabalho bem como consegue estabelecer inovações e estratégias de ação diante dos acontecimentos e tendências atuais e futuras; e (III) o colaborador sente-se mais motivado e valorizado pela organização, mais confiante e preparado para atender às demandas. Destaca-se também que de acordo com uma pesquisa realizada pela Organização Mundial do Turismo - OMT (2019) de Madrid - Espanha, os três principais elementos que faz com que trabalhadores e alunos se sintam envolvidos em uma empresa são: ter um bom ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e o processo de treinamento e de crescimento na empresa. E tendo em vista que os principais perfis que serão mais demandados para o Turismo nos próximos cinco anos serão aqueles voltados ao digital e tecnologia da informação, serviço de atendimento ao consumidor e análise de dados (OMT, 2019) e os ganhos que programas de qualificação trazem entre os envolvidos, estudos voltados ao treinamento e desenvolvimento dentro de organizações turísticas são justificados em razão do acompanhamento e compartilhamento de informações e experiências visando às contribuições teóricas e práticas para o setor.

Neste contexto, o artigo encontra-se organizado em seis seções. A primeira trata da introdução do trabalho; a segunda refere-se à fundamentação teórica sobre Treinamento e Desenvolvimento, seus conceitos, importância e fases. A seção seguinte traz os métodos que foram utilizados para a pesquisa, logo após apresenta-se a análise dos resultados, dentro da sequência proposta pelos objetivos específicos sendo criado subseções para a análise de cada categoria. Em seguida é feita a conclusão do trabalho e as considerações acerca dos resultados, limitações e sugestões futuras e, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Treinamento e Desenvolvimento de pessoas no Turismo

Os bens e serviços turísticos apresentam algumas características que influenciam na forma como são administrados. De acordo com Ansarah (2001) essas particularidades são: bem

de consumo abstrato, a avaliação é feita posteriormente, presença da clientela no local, impossibilidade de estocagem, serviços turísticos de forma irregular, complementaridade dos componentes: serviços conjuntos, sazonalidade, instabilidade da demanda, demanda heterogênea, estático, concorrência e são utilizados no tempo livre. Assim, nota-se que as empresas deste setor dependem fundamentalmente das pessoas para desempenharem seus serviços, necessitando assim, cada vez mais treiná-las, desenvolvê-las e educá-las (SILVA; LUCIO; BARRETO, 2013).

É imprescindível que as características marcantes de cada região sejam desenvolvidas e valorizadas, criando diferenciais competitivos para que o turista sinta-se atraído e motivado a retornar. Esses diferenciais, seja nos serviços prestados ou em novos roteiros, fazem com que os turistas mantenham um encanto por determinado local por muito mais tempo e esse encanto é a motivação da sua viagem. É importante lembrar que a qualificação e a gestão de pessoas são fundamentais para a construção desse diferencial. A qualificação através da educação possibilita, em um primeiro momento, que cada profissional transforme um simples atendimento em uma recordação inesquecível para o cliente e tenha a consciência da responsabilidade e da importância do seu papel no conjunto (PIMENTA, 2006, p. 11).

De acordo com Aguiar e Bahl (2006 apud SILVA, 2014), a falta de mão-de-obra qualificada influencia diretamente o desenvolvimento do setor turístico, já que dificilmente haverá a substituição do ser humano em suas relações com o turista. Assim, treinar e desenvolver os profissionais que atuam no Turismo torna-se um investimento empresarial que proporcionará vantagem e diferencial competitivos, ampliando e fortalecendo por meio da valorização das pessoas sua capacidade de responder eficazmente aos tempos de crises, vulnerabilidades e incertezas.

Deste modo, Marras (2001) afirma que o treinamento é um processo de entendimento educacional a curto prazo, que têm como objetivo recordar, atualizar ou modernizar os conhecimentos, habilidades ou atitudes que estão diretamente ligados à execução das tarefas e que são fundamentais para a otimização e agilidade do trabalho. Sendo assim, o programa de treinamento é processo de aprendizagem mais curto, com propósito de capacitar os colaboradores dando subsídios para enfrentar as dificuldades cotidianas impostas pela função e preparando o profissional para as mudanças e adaptações de um mercado muito inconstante.

Já “o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 313), ou seja, o desenvolvimento foca nos cargos futuros ocupados e deve ser pautado nos conhecimentos, habilidade e atitudes que serão exigidos posteriormente pelos acontecimentos e tendências do mercado. Portanto, o desenvolvimento é mais a longo prazo e visa aprimorar, de forma contínua, os ensinamentos, antes aplicados pelos treinamentos, melhorando as competências dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais.

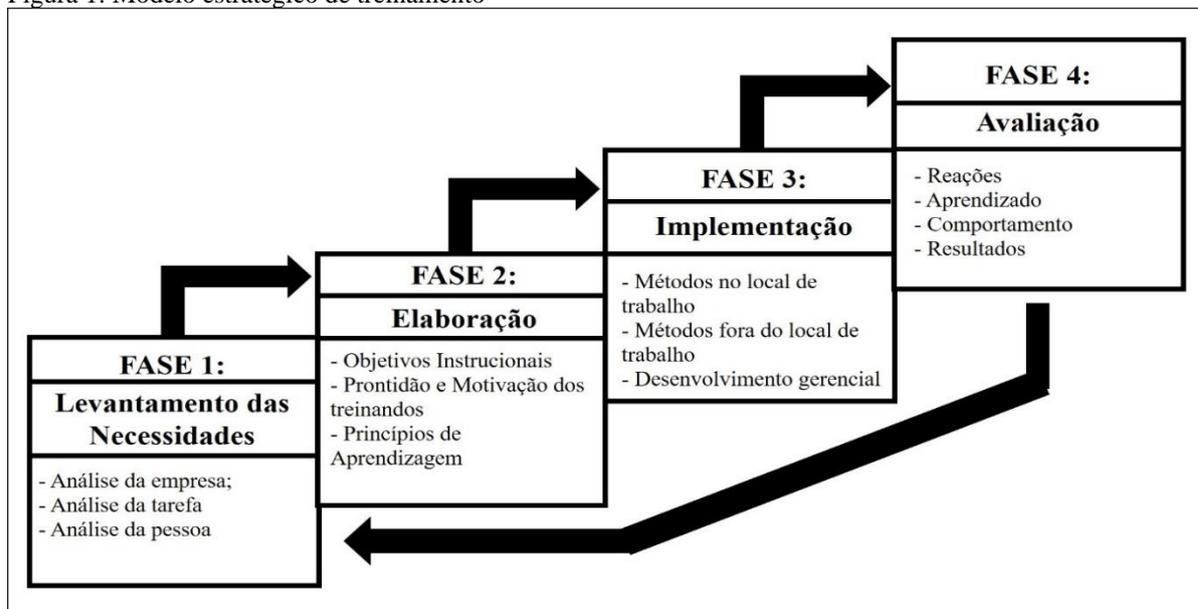
## 2.2 O Processo de Treinamento

Chiavenato (2014) destaca que o treinamento utilizado pelas organizações segue um processo cíclico e contínuo dividido em quatro fases, sendo elas: (1) Diagnóstico, onde é feita a investigação da natureza do problema, das necessidades ou das carências que serão reparadas com o treinamento, seja no passado, presentes ou futuro; (2) Desenho, que refere-se a construção do projeto ou do programa de treinamento afim de atender às exigências

diagnosticadas na etapa anterior; (3) Implementação, cuja ação e execução do programa de treinamento é colocada em prática; e (4) Avaliação, sendo verificado se o treinamento atingiu o nível de satisfação almejado.

Para Bohlander e Snell (2015, p. 263) “para ter certeza que os investimentos em treinamento e desenvolvimento de uma empresa tenham o maior impacto possível, uma abordagem estratégica e sistemática deve ser utilizada, o que envolve quatro fases”, sendo elas, (1) levantamento das necessidades baseado nos objetivos competitivos da empresa, (2) elaboração do programa, (3) implementação e (4) avaliação, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1: Modelo estratégico de treinamento



Fonte: Bohlander e Snell (2015, p. 263)

Desta forma, na Fase 1 que é o **Levantamento das necessidades**, as organizações devem acompanhar as alterações do mercado, e de forma coesa refletir no treinamento de maneira que a formação seja frequente e esteja alinhada também aos objetivos estratégicos da empresa. Marras (2001) afirma que esta etapa detecta e diagnostica, por meio da análise dos cenários reativo e prospectivo, as carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho, às competências que o indivíduo possui e àquelas exigidas para o cargo.

Corroborando, Bohlander e Snell (2015) destacam que o levantamento das necessidades aponta as forças que motivam a necessidade do treinamento e devem ser coordenadas de forma sistêmica dividida em três análises:

- Análise organizacional: é o exame do ambiente organizacional, das estratégias e recursos, com foco em estabelecer onde e porque serão aplicados os treinamentos.
- Análise das tarefas: revisa a descrição dos cargos buscando especificações para realização de atividades em cargos específicos, bem como identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para seu desempenho.
- Análise de pessoas: determina quem realmente precisa e onde é necessária a aplicação do treinamento, sendo assim, mais eficaz evitando erros, gastos e perda de tempo.

Desta forma, o treinamento é realizado conforme as atuais e futuras necessidades da organização, cujo diagnóstico deve ser constante e adequado para satisfazer as demandas e exigências do mercado (CHIAVENATO, 2002).

Na Fase 2 - **Elaboração do programa** - após o levantamento das necessidades, elaborase um programa que deverá priorizar as seguintes questões, segundo Bohlander e Snell (2015):

- Objetivos institucionais do treinamento: descreve as razões (mudança ou aperfeiçoamento do CHA) e os resultados esperados com o treinamento;

- Prontidão e a motivação do treinamento: a prontidão é uma pré-condição para o aprendizado, ela aborda o fato como as experiências adquiridas em treinamentos passados se comportam em novos, as noções básicas de conhecimentos, as habilidades e as diferenças individuais dos treinados deverão ser avaliadas. Tendo em vista que algumas pessoas veem a oportunidade de treinar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos como um elemento motivador e até mesmo como uma alavancagem na carreira, as organizações devem programar seus treinamentos de forma individual, evitando desperdícios de recursos humanos e financeiros.

- Princípios da aprendizagem: referente aos princípios psicológicos da aprendizagem e as formas como o colaborador aprende e consegue aplicar de modo mais efetivo no ambiente de trabalho; cujos princípios da aprendizagem são o estabelecimento de metas, significado da aprendizagem, modelagem, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizagem de tudo versus partes, aprendizagem concentrada de distribuída, feedback e reforço.

- As características dos instrutores: o conhecimento, as habilidades e o preparo dos instrutores são importantíssimos para o êxito na aplicação do treinamento, diante desta realidade pode-se destacar como o conhecimento sobre o assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, instruções claras, assistência individual e o entusiasmo como características desejáveis para o êxito do treinamento.

Chiavenato (2002) destaca que os principais itens de uma programação de treinamento devem estar relacionados aos questionamentos: Quem deve ser treinado? Quem vai treinar? Em que treinar? Onde treinar? Como treinar? Quando treinar? Quanto treinar? Para que treinar? Assim que definidas as respostas, as estratégias tornam-se mais claras, objetivas e mensuráveis.

A Fase 3 - **Implementação do programa de treinamento**- refere-se ao estágio onde será colocado em prática todos os estudos e levantamentos anteriores, porém diante dos numerosos métodos de treinamento, o programa precisa se adequar para que o CHA desejado seja assimilado. Bohlander e Snell (2015) dividem em dois métodos de treinamento, sendo um para gerentes e outro para não gerentes, cujo primeiro, destina-se ao treinamento dos níveis táticos e operacionais, sendo melhor aproveitado entre os gerentes de nível médio e sênior, este tipo de programa tem crescido muito devido à escassez de líderes no mercado. Para os autores, estes métodos são realizados através de experiências no local de trabalho, seminários e conferências, estudo de caso, modelagem comportamental, programa de assistência a educação e unidades corporativas; já os Métodos de treinamentos para não gerentes são destinados a treinar funcionários de todos os cargos, é realizado em sala de aula através de *software* e *hardware* de computadores, internet e dispositivos móveis; são um dos métodos de treinamento mais antigos, tradicionais é econômico, e a principal área de aprendizagem é a motivação e o relacionamento interpessoal. Assim, geralmente acontecem no local de trabalho, trata-se de treinamentos profissionalizantes, treinamento cooperativo, estágios e governamentais, como também instrução em sala de aula e/ou programada, métodos audiovisuais e de simulação, *E-learning* e sistema de gestão do aprendizado.

Na Fase 4 - **Avaliação do programa e de treinamento** - todo projeto é avaliado como forma de mensurar sua funcionalidade, os impactos financeiros e comportamentais, desta forma Bohlander e Snell (2015) apontam 4 critérios básicos para avaliar o treinamento:

1. Reação: opinião do treinando quanto ao programa, podendo o mesmo realizar o feedback, críticas e dar sugestões sobre a aprendizagem.

2. **Aprendizagem:** uma verificação do aprendizado, neste são aplicados testes com a finalidade de reconhecer o nível de conhecimento e habilidades adquiridos no treinamento.

3. **Comportamento:** nem sempre após um treinamento, o comportamento no trabalho do treinado sofre mudanças, deste modo Bohlander e Snell (2015) indicam a transferência de treinamento como o modo que colaboradores aplicam os ensinamentos adquiridos nos treinamentos onde para maximização da transferência, os envolvidos podem adotar as seguintes abordagens: apresentação de elementos idênticos, focalizar os princípios gerais, estabelecer um clima propício para a transferência e fornecer estratégias de transferências aos funcionários.

4. **Resultado ou retorno sobre o investimento (ROI):** destina-se diretamente ao retorno financeiro que o programa de treinamento dará à organização, ou seja, é observado o custo/benefício do investimento, levando em consideração a elevação da receita, redução na realização das tarefas, produtividade, menor rotatividade, satisfação dos clientes internos e externos.

Frente ao exposto, enfatiza-se que as organizações que aplicam o treinamento e desenvolvimento em seus colaboradores dispõem de profissionais mais capacitados e preparados a atender as diversas demandas, desenvolvendo competências, habilidades e atitudes, minimizando os erros, tornando seu capital intelectual o diferencial, e consequentemente alcançando os objetivos de maneira satisfatória e logrando êxito frente aos seus concorrentes. Além disso, o treinamento e desenvolvimento poderão servir como base de dados e para futuras ações da empresa, como por exemplo, avaliar o desempenho, descrever os cargo e planos de carreira de seus quadros, administrar salários e benefícios, pois de posse destas informações consegue-se mensurar os pontos fortes e fracos e os CHAs de cada funcionário e dos respectivos cargos.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho é caracterizado por ser um estudo de caso, descritivo e qualitativo. Os dados foram coletados no período de corte transversal, entre os dias 28 de outubro e 06 de novembro de 2020, sendo estes gravados e transcritos sob a autorização dos quatro interrogados, cujos nomes foram codificados.

As entrevistas ocorreram por meio de dois questionários distintos, onde o gestor da organização respondeu a 19 perguntas, três recepcionistas responderam a 15 questões de maneira presencial. Destaca-se que, respeitando todos os protocolos de biossegurança, a coleta de dados foi feita pelos próprios pesquisadores conforme a disponibilidade dos respondentes, cuja duração das entrevistas foram de no máximo uma hora e quarenta minutos e a menor de vinte e três minutos. Os protocolos das entrevistas foram criados pelos autores e também baseados nos estudos de Bohlander e Snell (2015), Chiavenato (2014) e Gil (2007). Em razão do questionário ser caracterizado por ser semiestruturado, também houve o surgimento de outras perguntas além daquelas definidas previamente com o intuito de maior compreensão e ampliação do tema.

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada mediante a Análise de Conteúdo de Bardin (1977, p. 09) que é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”, cujas fases acontecem em três polos cronológicos: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e o (3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na primeira etapa é realizada a organização das ideias iniciais, ou seja, é feita a

escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e objetivos, e a preparação do material; em seguida na exploração do material consiste principalmente nas operações de codificação, categorização e enumeração de dados; na última etapa, os resultados brutos são tratados de maneira válida através de operações estatísticas simples ou complexas.

Dessa forma, cinco categorias de análise de conteúdo foram construídas *a priori* em virtude dos objetivos deste estudo, sendo as quatro primeiras baseadas no modelo estratégico de treinamento de Bohlander e Snell (2015), ou seja, 1. Levantamento das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, 2. Elaboração do programa de Treinamento e Desenvolvimento, 3. Implementação do programa de Treinamento e Desenvolvimento, 4. Avaliação do programa de Treinamento e Desenvolvimento; e a quinta categoria criada refere-se ao treinamento realizado para adequação do período de pandemia da COVID-19. Para cada categoria foram criadas subcategorias que são apresentadas no próximo capítulo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de apresentar as análises das categorias, destaca-se que o Hotel X está localizado no município de Ponta Porã, MS – cidade que faz fronteira seca com Pedro Juan Caballero, Paraguai – e é caracterizada principalmente pelo agronegócio e pelo turismo de compras de produtos importados. Durante a pandemia do COVID-19, além dos decretos municipais brasileiros que restringiram os horários de atividades do comércio, o governo paraguaio decidiu fazer o *lockdown* intenso e fechou, por aproximadamente por sete meses, a fronteira entre os países, fatos que trouxeram muitos prejuízos para a economia local, principalmente às pequenas empresas e aquelas que são influenciadas e dependem do turismo.

Desta forma, a fim de atingir os objetivos propostos, apresenta-se primeiramente os entrevistados que participaram da pesquisa, sendo eles, o gestor e três recepcionistas do Hotel X localizada na cidade de Ponta Porã – MS, os quais são caracterizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de entrevistados

Entrevistado	Identificação	Idade	Tempo de empresa	Gênero	Escolaridade
Gestor	R1	42 anos	05 anos	Masculino	Ensino superior incompleto
Recepcionista	R2	32 anos	01 ano e 06 meses	Masculino	Ensino superior incompleto
Recepcionista	R3	29 anos	15 dias	Feminino	Ensino médio incompleto
Recepcionista	R4	18 anos	15 dias	Feminino	Ensino superior incompleto

Fonte: Dados da Pesquisa

O entrevistado R1 é natural da cidade de São Paulo, possui 15 anos de experiência no setor hoteleiro e foi convidado para compor o quadro de funcionários da organização no ano de 2015 e desde então vêm desempenhando mesma função.

Quanto R2, também não é natural desta cidade, vindo da cidade de Campo Grande, é o colaborador mais antigo realizando esta função no Hotel (em torno um ano e seis meses) e antes de ser admitido já possuía uma experiência de 12 anos em recepção.

A recepcionista R3 é natural da cidade de Ponta Porã e antes de ingressar na corporação já conhecia o setor hoteleiro desta cidade com uma experiência de aproximadamente um ano e sete meses no setor atuando na mesma função.

No que se refere a R4, também natural de Ponta Porã, já possuía experiências trabalhando com atendimento ao público e também como recepcionista, porém em ramos distintos ao hoteleiro e por um curto período de tempo.

### 4.2 Levantamento das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento

O dinamismo do setor hoteleiro criado devido as constantes mudanças de cenários e tendências, atrelado a grande velocidade de informações geradas pela globalização, deixa claro a importância do processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários deste ramo como uma ferramenta para alcançar objetivos, manter a produtividade e adequar-se as necessidades do mercado. “Se os funcionários não conseguem atingir os objetivos de produtividade, isso pode ser um sinal de necessidade de treinamento” (BOHLANDER; SNELL, 2015, p, 264).

Desta forma, respondendo ao objetivo específico: “Identificar as necessidades para o treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas do Hotel X” criou-se categoria e subcategorias de análise dos quais alguns aspectos foram identificados conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Categoria de levantamento das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento

Categoria	Subcategorias	Aspectos identificados
<b>Levantamento das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento</b>	Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O hotel está inserido em um grupo empresarial;</li> <li>- Seu público alvo está segmentado nas classes A e B;</li> <li>- Houve demissões e posteriormente contratações de novos funcionários devido a pandemia da COVID-19, logo surgiu a necessidade em treiná-los;</li> <li>- O hotel dispõe de recursos humanos e tecnológicos, porém não há fundo financeiro específico destinado para realizar os T&amp;D.</li> </ul>
	Análise das tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder aquisitivo dos clientes;</li> <li>- O idioma não é um diferencial para contratação;</li> <li>- Aspectos comportamentais são mais importantes que os técnicos, visto que este é possível treinar e desenvolver no hotel;</li> <li>- Comunicação, proatividade, simpatia, agilidade, empatia, cumprimento de horário, bem como descrição e confiança são algumas das competências exigidas para este cargo;</li> <li>- Em horário noturno, prefere-se a contratação de pessoas do gênero masculino por questões de segurança.</li> </ul>
	Análise das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há um estudo em andamento para a confecção do plano de carreira dos recepcionistas;</li> <li>- O T&amp;D deve ser contínuo;</li> <li>- Os treinados são ambientados ao seu local de trabalho logo nos primeiros dias, são informados da visão, missão e dos valores do hotel, da mesma forma conhecem suas tarefas, deveres e responsabilidade e por fim, são apresentados ao quadro de funcionários e aos horários do hotel;</li> <li>- Em alguns casos, há a necessidade de se reforçar o T&amp;D já realizado com determinada pessoa, pois podem fazer conforme os seus hábitos e experiências.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, tendo em vista a reabertura do hotel, que ficou fechado por um período de aproximadamente seis meses devido a pandemia da COVID-19, foi necessária a contratação de novos colaboradores, em consequência surgiu a necessidade do treinamento. Destaca-se que nas etapas de seleção e recrutamento para contratação, a gestão do hotel opta por candidatos

que possuam as habilidades e competências comportamentais, porque as competências técnicas o gestor (R1) afirma que consegue treinar e desenvolver. No entanto, conforme apresentado no Quadro 1, todos os recepcionistas possuem alguma experiência na função. Dessa forma, além desses colaboradores terem sido contratados mediante suas características comportamentais, o fato de terem experiência auxiliou na decisão da admissão.

Quando questionados sobre as principais competências que um recepcionista deve ter, de acordo com todos, acredita-se que a pessoa deva ter proatividade, empatia, simpatia, atenção, cordialidade e principalmente paciência, uma vez que atendem diversos e exigentes públicos da Classe A e B. A responsabilidade dos recepcionistas deste setor é um aspecto importante a se ressaltar, uma vez que estes profissionais dispõem de um vasto fluxo de informações sigilosas, tais como, nomes, números e de cartões de identificação, cartões de crédito e outros. Quando questionado sobre outros os requisitos da contratação e os cuidados que eles têm para o preenchimento da vaga, R1 também destaca que *“o idioma a gente conta como diferencial, (...) é difícil você achar uma pessoa que vai falar inglês e espanhol, na verdade você tem o espanhol um pouco mais por causa da questão fronteiriça, mas dificilmente você vai achar um recepcionista que fale inglês, você não tem essa mão-de-obra”* e em razão do hotel ficar aberto 24 horas por dia, no período noturno prefere-se contratar homens *“por uma questão de segurança eu não vou colocar uma menina de 20 anos para ficar aqui de madrugada sozinha, não é por capacidade ou questão técnica que vai executar mais ou menos, é uma questão de segurança”* (R1). A gerência também garante que não há nenhuma tipologia ou estereótipo específico para exercer o cargo, conforme relata *“A gente não tem essa regra, nós analisamos muito o perfil, para mim não difere se a menina tem 20 ou 50 anos para atuar na recepção, o foco é no perfil, eu costumo falar que a contratação é uma aposta”*.

Frisa-se que apesar do Hotel não ter um fundo financeiro específico destinado somente para o Treinamento e Desenvolvimento, a capacitação é feita no início e durante a contratação, isto é, é apresentado a estrutura física, propósitos, visão, valores e objetivos organizacionais, bem como recebem uma apostila com os direitos e deveres da função - definido por Chiavenato (2002) como Programa de Integração; e no decorrer, os contratados são qualificados continuamente e, dependendo da necessidade e da observação do gestor, o treinamento pode ser feito novamente, conforme exposto na fala de R1 *“outra coisa sobre treinamento que é importante é o seguinte: treinamento tem que ser renovado porque ele se perde com o tempo, o treinamento deve ser contínuo, porque às vezes elas vão adaptando porque é mais prático”*. Este fato corrobora com Chiavenato (2014, p. 317) ao afirmar que o treinamento deve ser *“uma atividade contínua, constante e ininterrupta, e mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada”*.

Em relação ao treinamento como critério para a progressão profissional, a organização não dispõe de um plano de carreira como forma de instrumento mensurador para ascensão na carreira dos recepcionistas, conforme relata R2 *“Não, só que deixam bem claro que conforme o tempo vai passando, se houver oportunidades automaticamente você cresce, porém não se trabalha com plano de carreira”*. No entanto, de acordo com o gestor, há a intenção em criar um plano de carreira para o hotel, pois as outras empresas do grupo a qual o estabelecimento faz parte já fazem uso desta ferramenta.

Frente a esta realidade, é interessante que os funcionários tenham conhecimento sobre este assunto, uma vez que este mecanismo detém informações importantes sobre o potencial, habilidades e competências para possível ascensão profissional, servindo como guia para verificar quais treinamentos o candidato deve participar e como são avaliados.

## 4.3 Elaboração do programa de Treinamento e Desenvolvimento

Com o intuito de atingir o objetivo específico: “Conhecer como é feita a elaboração de estratégias voltadas ao treinamento e desenvolvimento”, foram criadas três subcategorias de análise (objetivos instrucionais, prontidão e motivação dos treinandos, e princípios da aprendizagem) conforme ilustra Quadro 3.

Quadro 3: Categoria de Elaboração do Programa de Treinamento e Desenvolvimento

Categoria	Subcategorias	Aspectos identificados
Elaboração do programa de Treinamento e Desenvolvimento	Objetivos Instrucionais	- São definidos os objetivos e as metas dos treinamentos e expostos aos colaboradores.
	Prontidão e motivação dos treinandos	- Há o envolvimento e participação dos treinandos antes, durante e depois dos treinamentos.
	Princípio da aprendizagem	- Simulação e observação; - Prática ativa e repetição; - Feedback e reforços diários por meio de e-mail; - Apostila com lista de afazeres.
	Características dos instrutores	- Instruções repassadas de forma clara e precisa; - Auxílio e presteza do gestor durante e após os treinamentos; - Coerência do gestor.

Fonte: Dados da pesquisa

Na elaboração do programa de T&D, a organização destaca as especificações e as expectativas do treinamento, evidenciada mediante os relatos de R3 e R4: “*Sim, eles falaram que nós temos que exercer bem o nosso cargo, temos que exercer bem a função de recepcionista isso que foi passado para a gente*” (R3).

A gente tem 30 dias para concluir o treinamento, então se eu não pegasse eu teria que passar isso para eles, ou trabalhamos nas minhas dificuldades e eu consigo sanar elas ou eu não vou conseguir ficar aqui. Ele falou que vai nos ajudar e fazer de tudo para conseguirmos, ele nos deu um prazo de 1 a 2 meses, ou seja, se em dois meses eu não conseguir pegar absolutamente nada aí infelizmente não teria como prosseguir (R4).

O treinamento é feito pelo próprio gestor R1 que, de acordo com todos os recepcionistas entrevistados, além de dar todo apoio necessário, ele está sempre aberto a sugestões e disposto a ouvir a opinião dos treinandos, bem como fazer os treinamentos que são solicitados e sugeridos, conforme relato de R4:

Esses quinze dias serviram para aprender mais sobre o cargo, pois tinha coisas que eu nunca tinha visto, mas como eu sou ansiosa eu ficava com medo de não aprender e isso me afobava, eu tive dificuldade porque eu fiquei nervosa, mas o gestor me falou para ficar calma que estava tudo bem, qualquer dúvida ele iria me ajudar. Então sempre tinha essas conversas para eu ficar calma, hoje eu já estou melhor, foi só nos primeiros dias que fiquei com medo de não aprender (R4).

Destaca-se que o hotel dissemina a aprendizagem dos treinandos por meio da prática, observação, simulação, leitura de uma apostila confeccionada pela gerência e a utilização de questionários de perguntas aleatórias formuladas pelo gestor, e finalmente realiza o feedback como instrumento de mensuração do aprendizado conforme relata R3 “*O gerente perguntou*

sobre tudo que nós achamos [...] agora nós temos que escrever um e-mail para ele no final do nosso plantão sobre o feedback, sobre tudo o que aconteceu naquele dia”.

Desta maneira, destaca-se que ao elaborar os programas de treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas, a administração do Hotel X informa os requisitos, os prazos, as habilidades e as expectativas que se deseja alcançar com ao término do treinamento, deste modo, os treinados conhecem os objetivos e metas que deverão atingir, além de receber o assessoramento adequado da gerência, proporcionando aos mesmos maior segurança e tranquilidade.

#### 4.4 Implementação do programa de Treinamento e Desenvolvimento

Respondendo ao objetivo específico: “Investigar como ocorre à implementação do treinamento e desenvolvimento”, o quadro 4 retrata a categoria, subcategorias e os principais achados conforme as falas dos entrevistados.

Quadro 4: Categoria de Implementação do programa de Treinamento e Desenvolvimento

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Aspectos identificados</b>
<b>Implementação do programa de Treinamento e Desenvolvimento</b>	Método no local de trabalho	- Salas de reuniões e administrativas; - Manuseio do sistema operacional por meio dos computadores da sala de treinamento.
	Método fora do local de trabalho	- Palestras e curso realizados por meio de parcerias e convênios com o SESI, SESC e SENAC.
	Desenvolvimento gerencial	- Experiência profissional; - Rede de network; - Simulações realizadas por intermédio de experiências reais vividas por amigos.

Fonte: Dados da pesquisa

A implementação dos treinamentos ocorre dentro e fora do hotel, ou seja, ao serem contratados, os recepcionistas fazem o treinamento no período de sete dias ininterruptos, sendo os três dias primeiros dias voltados ao manuseio do sistema operacional do hotel; e a partir do quarto dia desempenham o atendimento direto ao público na recepção com o acompanhamento do gestor que tem uma grande experiência e *network* na área. Destaca-se que quando questionado sobre o estudo de cenários e tendências futuros para a criação de um programa de desenvolvimento a fim estar mais preparado, R1 afirma que:

Não existe, eu tenho contatos e quando surge problemas aqui eu ligo para um amigo que trabalha numa rede grande e ele me explica como ele faz diante de tal assunto. De vez em quando eu vejo alguma revista que fala sobre hotelaria e tento e visualiza o problema e tento me adiantar aqui. De fato, eu consigo acionar o problema antes que ele de fato aconteça, mas não é uma coisa planejada.

Desta forma, além das estratégias dentro da organização já mencionadas na categoria anterior, o hotel também dispõe de treinamentos externos, através de contratações de empresas especializadas ou como, por exemplo, os convênios e parcerias que são realizados com o SESC, SEBRAE e SENAC, que disponibilizam treinamentos específicos para os recepcionistas do setor hoteleiro, como constatado na narrativa de R2 sobre a realização de um treinamento realizado fora do seu local de trabalho “*Sim, de recepcionista do ramo de hotelaria no SESC, era justamente para a parte de treinamento referente à questão de hotelaria da recepção*”. Assim, esse fato corrobora com Bohlander e Snell (2015) ao afirmarem que as organizações

muitas vezes precisam recorrer de terceirização, convênio e parceiras com organizações especializadas em elaboração de programas de treinamento a fim de conseguir uma melhor e mais diretiva capacitação para seus colaboradores.

Frisa-se que as despesas com os cursos e palestras, bem com a alimentação, passagem e hospedagem destes treinamentos são arcados pelo hotel, e que após a conclusão dos treinamentos externos os colaboradores não são sujeitos a replicar os conhecimentos adquiridos ou repassar aos demais colaboradores o que foi aprendido.

### 4.5 Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento

A fim de responder ao objetivo específico: “Relatar como ocorre a avaliação do treinamento e desenvolvimento”, o Quadro 5 ilustra as quatro subcategorias criadas das quais demonstram suas análises sendo feitas de modo qualitativo e quantitativo.

Quadro 5: Categoria de Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento

Categoria	Subcategorias	Aspectos identificados
Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento	Reações	- Unanimidade entre os colaboradores sobre a importância do treinamento para o bom desempenho das funções.
	Aprendizagem	- Sentimento de dever cumprido entre os treinados.
	Comportamento	- Tranquilidade e segurança; - Auxílio do gestor durante o treinamento.
	Resultados	- Preocupação com rotatividade de funcionários; - Embora não haja recurso financeiro destinado para o T&D dos recepcionistas o hotel disponibiliza e preocupasse em realizá-los sempre que possível.

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os colaboradores destacaram que a participação nos treinamentos realizados ou disponibilizados pelo hotel é fundamental, principalmente pela possibilidade de esclarecimentos para a entrega de um bom serviço aos hóspedes. Foram unânimes também ao informar o sentimento de dever cumprido no que diz respeito à aprendizagem, principalmente em relação ao manuseio do *software* que é utilizado no sistema operacional do hotel, onde são desenvolvidas grande parte de suas tarefas, pois segundo os colaboradores devido a grande quantidade de ferramentas se torna é um pouco mais complexo, conforme relato de R3, “*o daqui é um pouquinho mais diferente, porque ele é mais complexo*”, e quando questionado sobre a existência de alguma dificuldade, responderam “*Tive sim, mas agora já estou sanando*” (R3).

Então precisamos ir nos soltando aos poucos, foi o que o gerente fez com a gente, para podermos pegar sozinho, porque querendo ou não precisamos ter o domínio completo, se queremos ficar em uma empresa precisamos saber trabalhar nela, ele está nos soltando aos poucos, a gente precisa ter o domínio completo (R4).

Já em relação aos resultados já alcançados, os treinamentos não são vistos como custo pelo hotel e sim como um investimento. De acordo com o gestor R1 já ocorreram situações em que foi oferecido o treinamento, mas após sua conclusão o colaborador resolveu sair. Assim, oferecer o treinamento não é sinal de evitar a rotatividade no hotel.

Na hotelaria o giro de funcionários é muito grande aqui por não ser uma cidade de referência de hotelaria a gente acabou tendo mais, nos últimos tempos nós

conseguimos diminuir porque fomos acrescentando benefícios com a cesta básica para evitar que o funcionário queira sair para outro emprego, porque as pessoas ainda não estão habituadas a trabalhar no sábado, domingo e feriado, ter que trabalhar a noite e uma coisa muito fora da cultura e como o salário não é muito diferente ao oferecido no mercado a pessoa acaba procurando outro local, então nós acrescentamos cesta básica estamos analisando um auxílio médico, estamos fazendo estudos para ter mais atrativos para que a pessoa não busque se desligar da empresa com tanta facilidade (R1).

Já em relação ao controle do programa de treinamento, não há por parte da organização um instrumento que possa mensurar como foi o entendimento, as habilidades e os conhecimentos do colaborador após a conclusão do curso, mediante relato de R1 *“hoje não, nós pretendemos fazer isso nesse software paralelo, nós temos um controle manual, uma pasta do funcionário onde são acrescentados os certificados de conclusão dos cursos e treinamentos”*.

Diante disso, notou-se que gestão do Hotel X realiza suas avaliações no tocante as Subcategorias Reações, Aprendizagem e Comportamento de acordo no que prescreve a literatura. Porém sugere-se que o hotel faça uso de um banco de dados ou de *software* que consigam controlar e calcular o que os colaboradores irão entregar após a conclusão dos treinamentos, como forma de benefícios para organização, como por exemplo, maior receita, menor rotatividade, maior produtividade, menor custo e principalmente a satisfação do hóspedes através de uma qualidade de serviço diferenciada e eficaz.

#### 4.6 Treinamento no período de Pandemia da COVID-19

Respondendo ao objetivo específico: “Verificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento durante a pandemia da COVID-19”, o quadro 6 ilustra sua análise e principais resultados alcançados.

Quadro 6: Categoria Treinamento no período da pandemia da Covid-19

Categoria	Subcategorias	Aspectos identificados
Treinamento no período da pandemia da COVID-19	Treinamento técnico	- Uso de máscara e álcool em gel; - Distanciamento social; - Uso de recipiente para depositar os cartões-chaves dos quartos após serem utilizados pelos hóspedes; - Palestras e cursos realizados por profissionais da saúde pública municipal.
	Treinamento Comportamental	- Palestras e cursos realizados por profissionais da saúde; - Apoio da Psicóloga que presta serviço ao grupo empresarial que o hotel está inserido.
	Situações enfrentadas	- Clientes avessos às recomendações referentes ao uso de máscaras e a higienização; - Prejuízos causados devido ao fechamento do hotel no período da pandemia da COVID-19.

Fonte: Dados da pesquisa

A fim de atender as exigências às novas leis, normas e regras de higienização e esterilização para que pudesse retornar o atendimento aos hóspedes, o hotel criou alguns protocolos baseados na Organização Mundial de Saúde - OMS e na vigilância municipal. Especificamente os recepcionistas foram submetidos a treinamentos técnicos e

comportamentais específicos, que foram realizados no próprio hotel pela vigilância sanitária municipal, como forma de evita à proliferação do vírus em seu ambiente de trabalho.

A parte técnica que veio a vigilância e fez uma palestra com a gente e teve a parte comportamental de como a gente iria realizar a nossa rotina diária, então assim, a gente teve as duas opções [...] A gente tem a psicóloga do hotel, não do hotel, a gente tem a psicóloga do grupo e ela também participou de tudinho e assim qualquer coisa que a gente precisasse poderíamos entrar em contato com ela, mas ninguém precisou (R2).

O treinamento comportamental foi aplicado pela psicóloga que presta serviço ao grupo no qual o hotel está inserido, uma vez que alguns colaboradores ficaram desconfortáveis para retomar suas atividades profissionais conforme relato de R1 *“nós tivemos problemas com isso tivemos funcionários que não queriam voltar à atividade, principalmente as camareiras porque elas entram nos quartos [...] mas hoje elas estão trabalhando normalmente e estão se sentindo mais seguras”*.

Em relação aos treinamentos técnicos pode-se frisar que todos os recepcionistas fazem uso de máscaras de proteção e higienizam constantemente as mãos com álcool em gel, os cartões-chaves dos quartos utilizados pelos hóspedes são depositados diretamente em um recipiente que fica localizado acima do balcão de atendimento da recepção e conseqüentemente esterilizado, além da faixa de distanciamento fixada no chão da recepção.

É importante destacar as dificuldades encontradas pelo hotel e os recepcionistas neste período da pandemia da COVID-19, uma vez que a intervenção de cerca de seis meses do hotel da acarretou em demissões de funcionários em conseqüências dos prejuízos financeiros gerados pelo seu fechamento, além disso, os entrevistados relataram a existência de alguns hóspedes avessos às recomendações quanto ao distanciamento social, ao uso de máscaras, a higienização das mãos e até mesmo ao uso de luvas ao se servir no café da manhã.

Eu tive um cliente esta semana que no café da manhã xingou todos os funcionários, eu não estava presente e aí teve outro funcionário que se intrometeu, só porque ela pediu para o cliente colocar a máscara para se servindo café da manhã, porque hoje é obrigatório, e o mundo inteiro está vivendo isso, mas são pessoas (R1).

Outro apontamento é o prejuízo devido à paralização do hotel por um período de aproximadamente seis meses imposto pela pandemia da COVID-19, conforme narrativa de R1 *“a gente vêm acumulando um prejuízo muito grande, eu estou com quase R\$ 800.000,00 acumulados esse ano, porque eu tive rescisões e outros problemas, então assim é um prejuízo que eu não vou recuperar mais”*.

Dessa forma, após a permissão para a abertura do hotel, notou-se que mesmo diante das dificuldades financeiras e sanitárias impostas pela pandemia da COVID-19, o Hotel X se manteve disposto a continuar realizando seu programa de treinamento e desenvolvimento com os recepcionistas, tudo com a finalidade de preservar as vidas de seus colaboradores, clientes e hóspedes, e assim permanecer competitivo e conseqüentemente ter o reconhecimento e o sucesso no setor hoteleiro da cidade e do Estado. Destaca-se a ampliação de mais um serviço feito pelo hotel, que além do espaço para eventos e restaurante, inaugura após sua reabertura, o complexo aquático.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que as organizações precisam se manter atualizadas e preparadas para enfrentar os cenários e tendências incertos a fim de obter vantagem competitiva. Para alcançar êxito nesta jornada é necessário muito mais que máquinas, softwares ou informações tecnológicas, é preciso dispor de recursos humanos habilitados e qualificados. Através deste estudo de caso, qualitativo e descritivo observou-se que o Hotel X localizado em Ponta Porã compreende que capacitar e desenvolver seus colaboradores são estratégias competitivas que trazem vantagem sobre os demais que atuam no setor hoteleiro da cidade.

Diante da análise dos dados obtidos foi possível descrever como o Hotel X realiza o levantamento das necessidades, elabora e implementa as estratégias voltadas para treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas, embora até o momento das entrevistas na organização não havia um plano de carreira ou um instrumento com o intuito de avaliar os CHAs desses colaboradores como forma de ascensão profissional.

Observou-se também que o hotel não dispõe de ferramentas informatizadas e/ou tecnológicas para controle do programa de treinamento e desenvolvimento, ou seja, não um mecanismo que meça aprendizagem dos colaboradores no período pós-curso. Por fim, verificou-se que os treinamentos técnicos e comportamentais dos recepcionistas neste período da pandemia da COVID-19 foram aplicados e estão sendo acompanhados por profissionais ligados à área de saúde, desta forma, pode-se destacar que a importância da gestão de pessoas do Hotel e o quão esta é crucial para o êxito da organização.

Portanto, notou-se que apesar do Hotel X ser considerado um caso de sucesso (está há mais de 40 anos no mercado e rumo a ampliação), sugere-se que haja um maior controle por meio de software ou banco de dados em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas. É necessário implantar um plano de carreira, descrevê-lo com maior clareza para que os colaboradores possam conhecer os CHAs necessários para atingir a progressão profissional, além de tê-lo como um fator facilitador no controle e auxílio das tomadas de decisão.

Outra sugestão seria a criação de métodos que permita que a gestão do hotel consiga avaliar o desempenho dos colaboradores tanto na execução das tarefas diárias quanto após a realização de cursos e treinamentos, bem como um maior esclarecimento sobre o que se espera dos treinamentos e o que deseja dos colaboradores, além de uma rotatividade entre funções maior entre os funcionários e as organizações do grupo.

Salienta-se algumas limitações da pesquisa, como por exemplo, não ser aceitável a generalização dos dados (uma vez que se configura como um estudo de caso) e de não ser feita a entrevista com a psicóloga que presta serviço para o hotel e ao grupo. E em virtude das admissões recentes de duas recepcionistas, não houve a possibilidade de uma análise mais abrangente, sendo realizada mais a verificação de treinamentos mais pontuais.

Frente ao exposto, sugere-se que estudos futuros possam ser feitos a outras organizações pertencentes ao grupo, como forma de comparativo e verificando o alinhamento entre os objetivos, a missão, a visão e os valores da empresa. Recomenda-se ainda, realizar estudos com outros hotéis tanto da cidade quanto de fora, de características semelhantes ou não, de modo a compará-los, assim como elaborar pesquisas nas outras funções dos hotéis, tais como, camareira, governança, liderança entre outros.



### REFERÊNCIAS

- ANSARAH, M. G. dos R. Teoria geral do turismo. In: ANSARAH, M. G. R. (org). **Turismo. Como aprender como ensinar**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001. p. 11-36
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002
- CHIAVENATO, I. **O capital humano das organizações**. 9. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração princípios e tendências**. 2. ed, São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- PIMENTA, M. A. **Gestão de Pessoas em Turismo**. Sustentabilidade, qualidade e comunicação. 2. ed. Campinas: Alínea, 2006
- SILVA, F. F.; LUCIO, E. M. M.; BARRETO, L. M. T. S. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. **Revista Hospitalidade**. v. x, n. 2, 2013. p. 275-295
- SILVA, M. N. S. **A qualificação profissional no turismo como estratégia competitiva em um complexo turístico no Estado do Ceará**. 2014. 52f. Monografia (Graduação em Administração). Centro Superior do Ceará, Fortaleza, CE, 2014
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). The Future of Work and Skills Development in Tourism. 2019. Disponível em: <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421213>>. Acesso em: 02 dez. 2020