

Treinamento e desenvolvimento de pessoas: práticas adotadas na hotelaria

Training and development of people: practices adopted in hotels

Formación y desarrollo de personas: prácticas adoptadas en hoteles

Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros¹

Ana Luiza Albuquerque Tito²

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto³

Resumo: A qualificação e o preparo dos funcionários são elementos importantes para um bom desempenho dos empreendimentos hoteleiros. Os colaboradores precisam receber treinamento adequado para elevar a qualidade do serviço e alcançar a satisfação dos hóspedes. Entendendo o processo de treinamento e desenvolvimento como um fator preponderante para a capacitação de seus colaboradores, o presente estudo investiga como o treinamento e desenvolvimento é realizado em uma empresa hoteleira, descrevendo as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pelo hotel, verificando como o processo de treinamento e desenvolvimento se relaciona com os demais processos de Gestão de Pessoas e analisando os benefícios e desafios do treinamento e desenvolvimento para o setor hoteleiro. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, realizada através de um estudo de caso em um hotel de João Pessoa/PB, considerado um caso de sucesso no mercado. O estudo demonstrou que o hotel pesquisado desenvolve boas práticas de treinamento e desenvolvimento, possuindo um programa estruturado direcionado aos funcionários desde a sua contratação e que acompanha o seu crescimento na empresa. Fica evidente que o hotel pesquisado tem ciência da importância do capital humano para se manter competitivo em um mercado dinâmico.

Palavras-Chave: Hotelaria; Gestão de Pessoas; Treinamento; Desenvolvimento.

Abstract: The qualification and preparation of employees are important elements for the good performance of hotel developments. Employees need to receive adequate training to raise the quality of service and achieve guest satisfaction. Understanding the training and development process as a preponderant factor for the qualification of its employees, the present study investigates how training and development is carried out in a hotel company, describing the training and development practices adopted by the hotel, verifying how the process of training and development is related to the other People Management processes and analyzing the benefits and challenges of training and development for the hotel sector. This is a qualitative research, carried out through a case study in a hotel in João Pessoa / PB, considered a case of success in the market. The study showed that the researched hotel develops good training and development practices, having a structured program aimed at employees since their hiring and which accompanies their growth in the company. It is evident that the researched hotel is aware of the importance of human capital to remain competitive in a dynamic market.

Key words: Hospitality; People Management; Training; Development.

Resumen: La calificación y preparación de los empleados son elementos importantes para el buen desempeño de los desarrollos hoteleros. Los empleados deben recibir la formación adecuada para mejorar la calidad del servicio y lograr la satisfacción de los huéspedes. Entendiendo el proceso de formación y desarrollo como factor preponderante para la cualificación de sus empleados, el presente estudio investiga cómo se lleva a cabo la formación y desarrollo en una empresa hotelera, describiendo las prácticas de formación y desarrollo adoptadas por el hotel, verificando cómo el proceso de La formación y el desarrollo se relaciona con los demás procesos de Gestión de Personas y se analizan los beneficios y retos de la formación y el desarrollo para el sector hotelero. Se trata de una investigación cualitativa, realizada a través de un estudio de caso en un hotel de João Pessoa / PB, considerado un caso de éxito

¹ Doutoranda em Turismo pela UFRN e Professora Substituta na UFPB. E-mail: lyviacamila@hotmail.com.

² Doutoranda em Turismo pelo PPGTUR/UFRN. E-mail: analuiza.tito@hotmail.com.

³ Doutora em Administração pela USP. Docente UFRN. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com.

en el mercado. El estudio mostró que el hotel investigado desarrolla buenas prácticas de formación y desarrollo, contando con un programa estructurado dirigido a los empleados desde su contratación y que acompaña su crecimiento en la empresa. Es evidente que el hotel investigado es consciente de la importancia del capital humano para seguir siendo competitivo en un mercado dinámico.

Palabras clave: Hospitalidad; Gestión de personas; Formación; Desarrollo.

1 Introdução

Considerada como uma técnica moderna de administração, a hotelaria vem passando por diversas mudanças culturais, modificando procedimentos, sistemas, controles e inserindo agilidade e flexibilidade organizacional, tão exigida pelos atuais padrões de competitividade. Desta forma, é cada vez maior o número de organizações que buscam os aprimoramentos pessoais, profissionais e institucionais através de instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento, uma melhor atuação.

Na hotelaria, um dos mais importantes elementos para a qualidade é o atendimento aos hóspedes e a sua satisfação. Por isso, a qualificação e o preparo dos funcionários são elementos importantes para um bom desempenho dos estabelecimentos. Os colaboradores precisam receber treinamento adequado para elevar a qualidade do serviço e alcançar a satisfação dos hóspedes. Precisam ser multifuncionais para atenderem a qualquer solicitação dos hóspedes e saberem resolver problemas e situações inesperadas.

Muitos pesquisadores demonstraram efeito positivo dos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T & D) de pessoas (Úbeda-García, Claver Cortés, Marco-Lajara e Saragoça-Sáez, 2014; Ubeda-Garcia et al.,2013; Breuer e Kampkotter, 2013; Delgado Ferraz e Gallardo Vázquez, 2016). No setor hoteleiro, que depende fundamentalmente da qualidade do serviço prestado aos clientes, a eficiência de equipes bem treinadas possui um grande impacto sobre o sucesso dos negócios (Altarawneh e Al-Kilani, 2010).

O ativo mais importante de uma organização é seu capital humano. Com o devido investimento, a organização pode aumentar seu desempenho continuamente, o que resultará em vantagem competitiva sustentada. Investir no desenvolvimento profissional é uma maneira de melhorar o desempenho dos colaboradores (Cromwell e Kolb, 2004).

Sendo assim, torna-se necessária a busca de melhorias em todos os quesitos, não apenas nas instalações e equipamentos, mas também no efetivo treinamento e desenvolvimento dos profissionais que atuam nos setores ligados ao turismo e à hospitalidade.

Dessa forma, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em uma empresa hoteleira. Como objetivos específicos, pretende-se discutir os seguintes aspectos: a) descrever as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pelo hotel; b) verificar como o processo de treinamento e desenvolvimento se relaciona com os demais processos de gestão de pessoas; e c) identificar os benefícios e desafios do treinamento e desenvolvimento para o setor hoteleiro.

A pesquisa se justifica a partir da necessidade de melhor compreender como se dá o processo de Treinamento e Desenvolvimento no setor hoteleiro, uma vez que é um segmento de grande relevância no contexto local e que vem passando por grandes mudanças, atribuindo cada vez mais importância ao capital humano, que passa a ser adotado como o principal ativo de uma empresa.

Esse novo olhar permite apresentar uma relação entre a teoria e a prática, trazendo contribuições no âmbito gerencial que podem servir de parâmetros para melhorias, visando com isso a competitividade e manutenção do foco do empreendimento no mercado.

Estudar o processo de Treinamento e Desenvolvimento no segmento hoteleiro tem potencial para outras revelações e esclarecimentos que poderão vir a ser utilizados no mercado. Por tudo isto, o presente estudo mostra-se relevante e abre elementos para a compreensão do segmento de hotelaria.

O presente estudo é organizado em seções de discussões teóricas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, gestão de pessoas e a hotelaria, proporcionando uma base teórica para a pesquisa de campo. As demais seções contemplam os aspectos metodológicos traçados, análise dos resultados e considerações finais

2 Referencial teórico

Esse bloco não tem por objetivo esgotar os assuntos abordados, tendo em vista serem temas amplos e que merecem uma atenção especial da área, mas busca-se compreender melhor alguns conceitos referentes a Gestão de Pessoas, com um enfoque nas atividades de Treinamento e Desenvolvimento e relacioná-los ao setor hoteleiro

2.1 Gestão de Pessoas

O ambiente em que as empresas operam é flutuante e muda dia após dia em termos de

legislação, tecnologia, padrões de qualidade, níveis de desempenho e valores sociais. Essas mudanças têm implicações diretas sobre a gestão de pessoas, onde a mudança se tornou uma necessidade real.

As mudanças constantes nos cenários econômico, tecnológico e de mercado provocaram alterações nos padrões de produção, nas características do mercado de trabalho e do trabalho em si (Soares, Souza, Cavalheiro e Kremer, 2018), exigindo das organizações um melhor preparo e posicionamento. Ao adotarem tais posturas, estas não só terão capacidade de adaptar-se mais facilmente às transformações impostas pelo mundo dos negócios, como também irão dispor de capacidade para responder rapidamente às mudanças mantendo-se assim competitivas.

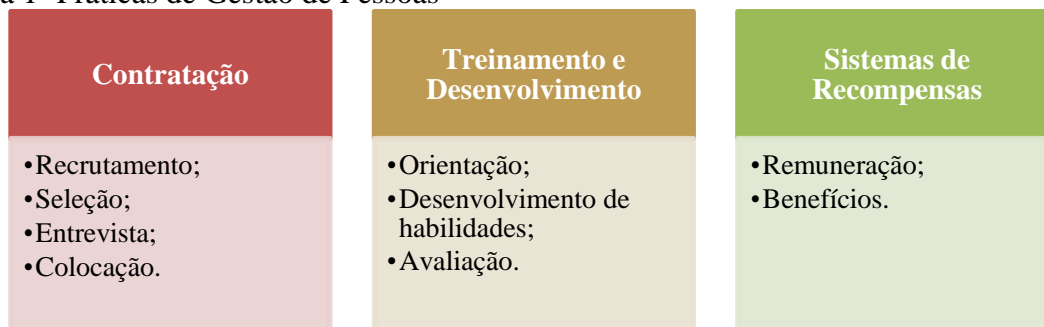
As organizações que até então estavam voltadas para a constante atualização tecnológica e estrutural começam a despertar para a importância e prática do treinamento e desenvolvimento em suas empresas, uma vez que o mercado encontra-se em um ritmo cada vez mais dinâmico e competitivo exigindo a melhoria de processos, qualidade de seus produtos e serviços, assim como também a eficiência com a qual os entregam.

Construindo uma análise sobre a melhoria de processos, qualidade de produtos, serviços e eficiência de entrega, é possível perceber que todas estão vinculadas ao capital humano. Starec (2012) corrobora esta informação quando afirma que é cada vez maior a importância do “capital humano”, uma vez que somente pessoas são capazes de gerar, interpretar e processar novos conhecimentos, bem como transformar ou adaptar padrões de comportamento.

Bueno (2018) entende que o capital intelectual é o recurso mais importante dentro de uma organização, e enfatiza ainda que investir nos recursos humanos através de treinamento e desenvolvimento, possibilita as instituições uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais mutante e exigente.

As práticas de gestão de pessoas são o principal meio pelo qual as empresas podem influenciar e moldar as habilidades e comportamentos dos indivíduos para realizar seu trabalho e, assim, alcançar objetivos organizacionais. Com base em Tanke (2013), entende-se pelas principais práticas de recursos humanos a serem desenvolvidas nas organizações:

Figura 1- Práticas de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Tanke (2013).

Ryan e Ployhart (2014) revelaram que o conceito de Recrutamento e Seleção é amplamente conhecido entre os profissionais e pesquisadores de RH (Recursos Humanos). Nas últimas décadas, o departamento de RH tornou-se a espinha dorsal dos planos e sistemas de gerenciamento propostos pela empresa (Derous e Fruyt, 2016). O objetivo principal da técnica de Recrutamento e Seleção é contratar trabalhadores com conhecimento e qualificação a um custo mínimo para atender às demandas de RH.

O treinamento dos colaboradores visa aumentar a proficiência e a capacidade desses para concluir uma tarefa específica. Tendo em vista que os colaboradores são percebidos como importantes recursos das organizações, as empresas investem em seus programas de treinamento para ampliar a experiência e o potencial de seu corpo colaborativo (Jimenez e Valle, 2012).

Maheshwari e Vohra (2015), no entanto, concluíram que o treinamento capacita os colaboradores com a habilidade que aprimora a compreensão dos processos organizacionais e eleva ainda mais o comprometimento organizacional. Várias pesquisas descreveram uma relação significativa entre treinamento e comprometimento organizacional (Bisharat, Alrowwad, Tarhini e Mukattash, 2017; Obeidat, Masa'deh e Abdallah, 2014; Pasaoglu, 2015).

Uma estrutura de recompensa deve ser um pacote que inclua benefícios, por exemplo, salários, licenças, subsídios médicos, subsídios de transporte e comissões para os colaboradores das organizações. Estes ficarão mais atraídos pelo trabalho quando tiverem certeza das recompensas e do reconhecimento que receberão.

Um sistema de recompensa adequado e uma estrutura salarial bem-sucedida são essenciais, pois podem aumentar a motivação dos colaboradores para trabalhar, o que aumenta

ainda mais a produtividade, a eficiência e a competitividade da empresa (Lawler, 1990).

De todos os artifícios disponíveis para uma empresa, são os recursos humanos que têm contato direto com as mudanças e influenciam seu desenvolvimento, e é por isso que investir em força de trabalho, em sua formação, é um investimento para o futuro, obter uma maneira segura de aumentar a eficiência e o desempenho organizacional. No próximo bloco é detalhado todo o processo de Treinamento e Desenvolvimento que pode ser implantado nas organizações.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Implantar o processo de treinamento e desenvolvimento em uma organização não é tarefa fácil. Estas ações devem ser constantes, sempre estar alinhadas às estratégias da organização, ser destinada a todos os setores, enfocando suas reais necessidades. Não devem ser percebidas como custo e sim como investimento (Silva, Maranhão e Fernandes, 2015; Bueno, 2018).

Além dos itens a serem considerados acima, Wangchuck e Wetprasit (2018) apontam que o programa de treinamento deve conter objetivos claros, avaliações eficazes, necessidades de qualificação, critérios de avaliação adequados, observação da melhoria de treinamento e um bom método para obter feedback.

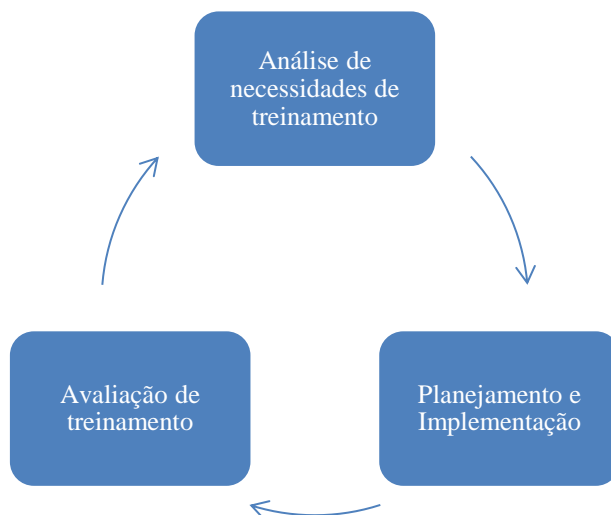
Já Marras (2007) aborda em seu conceito de treinamento o fator tempo, mas leva em consideração também o objetivo que se quer atingir com esta ferramenta, quando diz que o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, cuja finalidade é repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente ao desempenho de tarefas ou à sua melhoria no trabalho.

Pio (2006, p.1), também leva em consideração o objetivo a ser alcançado quando conceitua o desenvolvimento como:

Um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional.

Já Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) apresentam a implantação do treinamento, conforme figura abaixo, de forma mais resumida:

Figura 2- Sistema de Concepção do Treinamento



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2012, p. 27.

A figura 2 aqui apresentada sugere um processo cíclico, uma vez que o treinamento deverá ser uma constante dentro de uma organização. O processo inicia-se com a análise de necessidades de treinamento, onde é feita uma análise do mercado de trabalho, situação interna da empresa, verificando índices de rotatividade e absenteísmo, previsão de custos e benefícios (Castro, 2002).

Após esse diagnóstico, são elaborados as estratégias e os planos de desenvolvimento do capital intelectual das organizações. Essa análise é essencial para o planejamento e implementação do treinamento e desenvolvimento, uma vez que estes deverão estar alinhados com a missão, visão e valores da empresa.

Segundo Ferreira, Abbad, Pagotto e Meneses (2009), é nesta etapa que serão tomadas as decisões acerca das ações do enfoque dado ao treinamento, assim como quem será de fato treinado (a organização como um todo, setores, colaboradores, entre outros). É interessante frisar que os treinamentos não são iguais para todos os colaboradores, deve-se levar em consideração os níveis hierárquicos e de treinamento assim como, quando e quem irá executá-los.

Após estas definições o treinamento é realizado, sendo posteriormente realizada uma avaliação por meio de pesquisas sistemáticas ou meios informais, com o intuito de verificar os objetivos atingidos, retroalimentando assim com novos processos de análise de necessidades de

capacitação e também de planejamento instrucional.

É possível observar que a implementação das etapas do treinamento e desenvolvimento defendidos por Wangchuck e Wetprasit (2018), onde o modelo afirma que a capacidade de uma pessoa de aprender e reter novos conhecimentos depende de três fatores: o treinamento em si, a concepção da formação e o ambiente de trabalho.

Essas estratégias são parecidas com as adotadas por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012). Estes são mais concisos não significando, contudo, que determinadas atividades não sejam realizadas. Tais atividades podem apenas não estar explícitas. As estratégias aplicadas de treinamento e desenvolvimento podem variar de acordo com o contexto em que se encontra inserida e da percepção dos que estão envolvidos no processo.

2.3 Gestão de Pessoas e Hotelaria

Assim como os diversos outros segmentos do mercado, a hotelaria tem enfrentado uma série de desafios com todas estas mudanças. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, o segmento hoteleiro possui algumas características específicas que os diferem de outros setores como: ser intangível, estático, não poder ser estocado, perecível, sazonal, inseparável, pois seu consumo acontece ao mesmo tempo em que o serviço é prestado, interdependente, uma vez que cada equipamento e cada serviço dependem um do outro e heterogêneo, já que trata-se de uma relação de troca entre pessoas (clientes e colaboradores) que apresentam comportamento e expectativas diferentes, não sendo possível igualdade no atendimento (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert e Wanhill, 2001).

Estas peculiaridades da atividade turística e mais precisamente da hotelaria, foco do presente estudo, vem mais uma vez mostrar o quão dependente é a prestação dos serviços do capital humano. Castelli (2005) defende que a qualidade dos bens e serviços depende, quase por inteiro, da atuação das pessoas, seja individualmente, seja em grupo. Em função desta assertiva, Santos e Silva (2015) preconizam que o elemento humano deve ser visto enquanto um atributo a ser moldado conforme os valores, metas e princípios organizacionais. Esta premissa só poderá ser alcançada através da prática constante de treinamento e desenvolvimento realizado pelo setor de gestão de pessoas.

Segundo Fleury (2002, p.12) a gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Caldas e Martins

(2017) complementa expondo que a gestão de pessoas vai trabalhar para obter o melhor dos recursos humanos de uma empresa, equilibrando as necessidades de ambas as partes e produzindo assim benefícios mútuos.

Essas responsabilidades são melhor detalhadas no quadro 01 por Caldas e Martins (2017) que divide as funções do setor de recursos humanos em cinco subsistemas:

Quadro 01: Detalhamento das responsabilidades do setor de Recursos Humanos

SUBSISTEMA	RESPONSABILIDADE
Provisão	Recruta, seleciona, analisa o mercado de trabalho e de mão de obra apta ou disponível, assim como a situação interna da organização e verifica também a rotatividade e absenteísmo dos colaboradores
Aplicação	Para que se tenha uma boa visão das tarefas, atribuições, remunerações e importância de cada cargo, estudam-se processos que promovam a descoberta destas informações, bem como o desempenho das pessoas que ocupam esses postos. Também faz parte deste subsistema a integração dos novos colaboradores a empresa, apresentando-os regulamentos e outras exigências internas, assim como a socialização de todos aqueles que fazem parte da organização.
Manutenção	Envolve tarefas relacionadas a motivação de pessoal para que isso reflita no desempenho individual. Compreende algumas compensações que podem ser: financeiras ou não de acordo com as atividades desempenhadas, salários, benefícios sociais, dentre outros.
Desenvolvimento	É justamente este subsistema que se encarrega de planejar, executar e avaliar atividades de treinamento e desenvolvimento.
Monitoração	Este subsistema tem como principal característica o controle para que se tenha mais segurança de que os serviços e atividades estão sendo prestados dentro do que foi planejado e estabelecido. O próprio setor de recursos humanos faz sua autoanálise e avaliação com o objetivo de corrigir as distorções encontradas e promover a constante melhoria do setor.

Fonte: Caldas e Martins, 2017, p. 157.

Como se pode observar as atribuições são muitas, mas é importante ressaltar algumas fragilidades, dificuldades e barreiras que dificultam a implantação dos programas de treinamento e desenvolvimento como a falta de recursos financeiros, estrutura e apoio dos gestores, equipe desqualificada para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, incerteza quanto à continuidade do programa, assim como, resistência por parte dos colaboradores.

Salazar (2014) comprova esta afirmativa quando aponta o quanto é delicado gerir pessoas em empreendimentos pequenos com limitação tanto de recursos humanos quanto financeiros.

Gong, Cheung, Wang, e Huang (2012) constatam que os pequenos hotéis negligenciam a ênfase no treinamento devido ao medo da alta taxa de rotatividade dos empregados, alegando ser um desperdício de tempo e dinheiro.

É preciso que estas fragilidades, dificuldades e barreiras sejam detectadas para que o treinamento e desenvolvimento não venha a ser prejudicado ou implementado, pois a sua falta aumenta a rotatividade de pessoal (Casco; Boudreau, 2010), incidindo em novos custos de recrutamento, seleção e treinamento dos novos colaboradores (Bryant; Allen, 2013), assim como interrupções de trabalho, perda da memória organizacional, produtividade e clientes.

Em contrapartida as organizações que planejam ações voltadas para o planejamento e desenvolvimento de seus colaboradores obtém um aumento na produtividade, melhoria na qualidade, otimização da eficiência, redução de custos, retrabalho, elevação cultural, aumento de habilidades e talentos, redução do índice de acidentes, melhoria do clima organizacional e aumento de motivação pessoal (Araújo, 2008).

Esteban-Lioret, Aragón-Sánchez e Carrasco-Hernández (2014) e Fu, Yang e Chu (2014) chamam a atenção com relação a importância da qualificação na hotelaria, pois segundo os autores o treinamento e desenvolvimento assumem papéis preponderantes no ciclo de vida, na produtividade e competitividade das empresas hoteleiras pelo fato de proverem um melhor desenvolvimento do capital humano, oportunizando-lhe acesso a conhecimentos, técnicas, procedimentos, métodos, habilidades capazes de gerar vantagens competitivas ao meio de hospedagem, bem como elevar seus resultados operacionais, administrativos e financeiros.

Diante das discussões até aqui apresentadas fica evidente a importância do capital humano como um agente de mudanças, sendo necessário que o treinamento e desenvolvimento sejam eficientes e constantes no segmento hoteleiro garantindo assim a excelência na prestação de serviços, proporcionando a manutenção de sua competitividade e capacidade de sobrevivência no mercado.

3 Procedimentos metodológicos

O estudo realizado caracteriza-se por uma abordagem descritiva, que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também

estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (Vergara, 2004). Neste tipo de investigação, os pesquisadores possuem preocupação prática, como acontece com a pesquisa exploratória (Gil, 2007).

Em relação ao universo do estudo, o hotel pesquisado foi escolhido pelo critério de conveniência. Ele será chamado de HOTEL ALFA, para fins de preservação da sua identidade. A empresa é um caso de sucesso no mercado, devido a implantação de um sistema de gestão da qualidade total aplicado a todos os processos organizacionais. Ele está localizado no município de João Pessoa/PB, na praia de Manaíra, possui 140 apartamentos e no momento da pesquisa contava com 90 pessoas em seu corpo de colaboradores.

O Hotel Alfa é destaque no segmento hoteleiro na cidade de João Pessoa, pois possui diversos selos e certificações que fazem o diferencial no empreendimento. É um dos poucos hotéis na cidade que possui uma certificação ISO 14001, sendo reconhecido mundialmente pelos feitos em relação a responsabilidade sustentável.

Partindo dos pressupostos dessas características descritivas, o enfoque dado a pesquisa foi o qualitativo que apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (Godoy, 1995, Silva; Menezes, 2005).

Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (Llewellyn; Northcott, 2007, p. 195).

Martins (2008, p. 11) ressalta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

Para coletar essas informações foi feito um roteiro de entrevista semiestruturado, destinado a fornecer informações pertinentes ao objeto de pesquisa, sendo realizado com a

Gestora de Desenvolvimento Humano (GDH) e em um outro momento com uma colaboradora do setor de controladoria (CC).

Para um melhor aproveitamento das entrevistas, as mesmas foram gravadas e no segundo momento transcritas e organizadas conforme o roteiro estipulado. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, visando possibilitar um melhor entendimento dos fatores estudados.

Nesse roteiro contemplavam perguntas acerca das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na organização e seus desdobramentos operacionais que serão apresentadas no capítulo seguinte.

4 Resultados e discussões

Tendo em vista os objetivos específicos propostos no trabalho, os resultados encontrados na pesquisa de campo serão apresentados conforme as proposições levantadas. Inicialmente é realizada uma breve caracterização do Hotel Alfa e são apresentadas as práticas de Treinamento e Desenvolvimento adotadas pela organização. Em seguida, descreve-se a relação do Treinamento e Desenvolvimento com os demais processos de Gestão de Pessoas. Por fim, são discutidos os benefícios e desafios do processo de Treinamento e Desenvolvimento na hotelaria.

4.1 Caracterização do Hotel Alfa

O Hotel Alfa, localizado no município de João Pessoa/PB foi inaugurado em 2008 com a proposta de implementação de um empreendimento sustentável. Possui 140 (cento e quarenta) UH's (Unidades Habitacionais), sendo 2 (duas) suítes executivas e as demais tipo standard, onde todas apresentam mobiliário artesanal e aparelhos eletroeletrônicos inteligentes, ou seja, que usam alta tecnologia para a diminuição do consumo de energia, visando ao uso eficiente dos recursos naturais.

Devido às ações voltadas ao meio ambiente, o empreendimento possui a certificação internacional ISO 14001- Sistema de Gestão Ambiental, norma internacionalmente aceita que estabelece diretrizes sobre gestão ambiental nas empresas, além de ter sido eleito Hotel Sustentável do Ano pelo Guia 4 Rodas – 2012.

Destaca-se que o setor hoteleiro é um grande consumidor de recursos, desde a sua construção até a disponibilização de equipamentos e serviços destinados à acomodação dos hóspedes, apresentando impactos ao meio ambiente decorrentes do uso irresponsável de recursos como energia, água, assim como da geração de resíduos (Feitosa; Gómez, 2013).

Mais especificamente em hotéis, as áreas de maior preocupação com o meio ambiente incluem a reciclagem e gestão de resíduos, ar limpo, conservação de energia e água, saúde ambiental, manutenção de licenças como permissão de construção e cumprimento da legislação, política de compras e educação ambiental (Mensah, 2006).

4.2 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

O processo de Treinamento e Desenvolvimento no Hotel Alfa se inicia logo após a contratação dos funcionários, durante o período de experiência. Ao contratarem os colaboradores, as organizações conhecem as capacidades e habilidades das pessoas, de forma que suas experiências anteriores dizem muito a respeito de quem esse indivíduo é e de que maneira ele contribuiu para as organizações que ele já fez parte (Mascarenhas, 2009).

São disponibilizadas planilhas para que os colaboradores descrevam suas dificuldades/problemas e as sugestões de resoluções propostas para a UGB (Unidade Gerencial Básica). Todas essas informações são pontuadas no QUADRO DE ADMINISTRAÇÃO VÍSIVEL, que fica afixado em cada UGB, para que todos tenham ciência dos processos de trabalho que devem ser desenvolvidos em cada setor.

Ainda nesse período de experiência, é apresentada ao colaborador a MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO, que é um sistema que apresenta todos os treinamentos com os prazos de início e término que o colaborador precisa cumprir para tornar-se um colaborador certificado. Esses treinamentos, em sua maioria, são feitos de forma individual, onde o sistema exhibe o treinamento on-line e computa a participação pelo acesso realizado pelo colaborador.

Dentre os treinamentos ofertados na matriz, pode-se citar: Integração, Manual da Empresa, Coleta Seletiva, Modelo de Gestão da Empresa, Postura com o Cliente, Educação Básica e treinamentos específicos para cada UGB. Partindo dessa Matriz, existe o processo de certificação de cada UGB, onde é composto por treinamentos específicos em que todos os colaboradores devem fazer e a UGB garante uma certificação interna.

Esse processo de certificação é dividido em três etapas: Treinamentos realizados através da plataforma e em seguida uma prova relacionada aos conhecimentos advindos dos treinamentos. Na segunda etapa, a liderança avalia o colaborador se o mesmo está executando o trabalho da forma correta. A terceira etapa é a última avaliação do líder onde o colaborador precisa obter a nota 10, onde são considerados situações de auto avaliação, proatividade na resolução de problemas e excelente execução das atividades.

Essas três etapas são realizadas de acordo com a previsão estabelecida pela liderança de cada UGB, normalmente esse processo acontece em três meses. Esses treinamentos são realizados através de uma pasta compartilhada com todas as lideranças, utilizado por meio de apresentações em *power point*.

Quando questionado a Colaboradora (CC) entrevistada, com relação aos treinamentos desenvolvidos na empresa, a mesma afirma que são bem organizados com relação a datas, tipos e processos e que através desses treinamentos é possível entender toda a estrutura hoteleira e as peculiaridades de sua UGB.

Com relação a disseminação de um calendário com as atividades de treinamento, a GDH informou que na própria Matriz de Classificação possui todas as datas previstas para cada treinamento e que é possível o colaborador realizá-lo no horário que for mais conveniente.

A CC foi perguntada se a empresa incentiva os colaboradores a realizarem as atividades propostas na Matriz de Classificação, ela informou que desde a contratação foi apresentado esse modelo de treinamento e desenvolvimento organizacional e que todos entendem como uma obrigação a ser cumprida.

4.3 Processos de Gestão de Pessoas

Observando a posição estratégica que o hotel possui diante do cenário hoteleiro paraibano, foi questionado a Gestora de Desenvolvimento Humano (GDH), quais as práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas na organização, a qual afirma que todas as políticas desenvolvidas são propostas pelo Diretor da Empresa, que preconiza valores bem marcantes. Os valores prezados na organização são: RESPEITO e TRANSPARÊNCIA. Acreditam que devem buscar pessoas que possuam esses valores, pois a técnica operacional é possível incorporar na prática do dia-a-dia e o valor humano não.

Com relação ao processo de recrutamento e seleção, ele é desenvolvido com base nos valores da organização. É composto por diversas etapas, inclusive testes psicológicos, pois o grupo possui o apoio de duas psicólogas que informam todas as diretrizes através desses resultados, alinhando assim o perfil do candidato aos valores organizacionais.

Segundo Stefano (2011), a seleção é a forma de escolher e classificar os candidatos que melhor se encaixem no perfil das vagas existentes. Para cada vaga, cargo, função, há um determinado tipo de perfil, e para cada perfil há especificações de candidatos, que podem ser filtradas através da seleção. Assim, selecionar o melhor candidato é uma forma de gerir estrategicamente.

O período de experiência envolve treinamentos e avaliações por parte do candidato. Aos candidatos são apresentados a missão, visão, valores, indicadores e meta de cada unidade de gerenciamento básica. Nessa etapa são pontuados o impacto das atividades desenvolvidas com relação ao meio ambiente, para que todos tenham ciência de como podem reduzir desperdícios e promover a sustentabilidade no ambiente de trabalho.

Possui um sistema de acompanhamento de avaliação por parte da empresa e colaborador, onde existem dois formulários: o da liderança e o do colaborador, o objetivo é apresentar o *feedback* de aspectos pontuados desde a certificação até os dias atuais de atuação de ambas as partes.

São abordados os temas: Liderança, comprometimento, forma de contratação, satisfação no trabalho, melhorias no ambiente interno. Após a avaliação de ambas as partes, ocorre uma conversa com o líder e a Gestora de DH e são alinhados todos os pontos. São aplicados dois formulários de acompanhamento, o primeiro com 40 dias e o segundo com 80 dias após a contratação.

Sobre a avaliação de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) sugerem que seu objetivo principal reside em estimular os colaboradores a adotar ou reforçar determinadas atitudes, habilidades e conhecimentos. A avaliação do desempenho tem a função de contribuir com a melhoria contínua dos empreendimentos, levando em consideração o alcance de metas individuais e organizacionais.

Com relação as avaliações feitas após o período de experiência do colaborador, a GDH apresenta dois modelos aplicados na organização. A primeira avaliação é a trimestral, onde

são estipuladas notas de cada UGB, levando em consideração: COLABORADORES (Metas atingidas, treinamentos e certificações feitas no prazo), LIDERANÇA (Metas atingidas, treinamentos e certificações feitas no prazo, metas do planejamento estratégico e nota da avaliação invertida).

A nota de avaliação invertida é feita quando a equipe avalia o líder, que é realizada também trimestralmente. Após essa avaliação, é reportado ao líder o *feedback* dessa avaliação em caráter sigiloso, objetivando a melhor atuação do mesmo na sua UGB.

E o segundo tipo de avaliação de desempenho é a anual 360°, onde todos se avaliam dentro de cada UGB, a liderança avalia sua UGB e as gerências se avaliam. Obtendo os resultados dessas avaliações, são tabulados e apresentados em uma reunião geral.

4.4 Benefícios e Desafios do T & D na Hotelaria

O setor de Hotelaria oferece uma gama de serviços de alto contato, onde a maioria das atividades são entregues com um alto nível de interação entre clientes e colaboradores (Kong, Jiang, Chan e Zhou, 2018). Colaboradores com baixo nível de satisfação têm menos incentivo para se destacar e, como tal, podem oferecer menor qualidade de serviço (McPhail, Patiar, Herington, Creed e Davidson, 2015), afetando, por sua vez, o desempenho através do nível de satisfação do serviço e rentabilidade (Lam, Baum e Pine, 2003).

A empresa incentiva a participação de todos nesses treinamentos, pontuando o diferencial pessoal que cada um adquire ao término das capacitações. Não são ofertados benefícios financeiros, mas sim oportunidades de crescimento dentro da organização. No entanto como o hotel é certificado com uma ISO é necessário que todos os colaboradores sejam treinados para o bom desenvolvimento das atividades.

O compartilhamento de informações favorece a internalização de metas e valores organizacionais, aprimorando os sentimentos de confiança mútua e de fazer com que os colaboradores se sintam importante para a organização (Thomas, Zolin e Hart, 2009), que também transmite aos colaboradores que eles são confiáveis (Gong, Cheung, Wang, e Huang, 2012).

Com relação as inovações aplicadas ao segmento de treinamento e desenvolvimento, a GDH informou que utiliza o Método *Kaizen* – objetiva a melhoria contínua

com foco na redução de custos, redução de desperdício e aumento de produtividade. Através desse método é possível implementar inovações no T & D, respondendo um questionário que aborda rotina de trabalho, diminuição de custos, ideias sustentáveis, dentre outras.

O *Kaizen* é especificamente uma abordagem gerencial que busca obter vantagem competitiva por meio de aprendizado contínuo com pequenas e graduais melhorias nos processos de qualquer organização (Lewis, 2000). Nesse sentido, *Kaizen* envolve todo o pessoal da organização em busca de melhoria contínua (Suárez-Barraza e Ramis-Pujol, 2010) e é orientado para processos, melhoria e manutenção de padrões e pessoal (Oropesa, García, Maldonado e Martínez, 2016; Imai, 1986). Portanto, os esforços diários feitos por colaboradores e gerentes promovem uma cultura de melhoria contínua, onde aprendizado e inovação viabilizam o sucesso do *Kaizen* (Trostel e Light, 2000).

Arelado a inovação está a tecnologia, foi questionado como a tecnologia da informação está inserida no processo de T & D. A GDH apresenta que ainda não conseguem fazer os treinamentos por meio de programas, no entanto o sistema utilizado pela empresa – SGI, dispõe de uma lista com todos os colaboradores e seus respectivos treinamentos. No sistema são computadas as participações e pendências de cada um, sendo possível fazer o controle por parte da Gestora de DH.

Várias pesquisas confirmaram que é necessário adaptar o design da organização, ou seja, estratégia, estrutura, processos, cultura e os Recursos Humanos, para obter aplicação bem sucedida da tecnologia empregada nas atividades (Daft, 2015).

De acordo com Dessler (2007), as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), possuem impactos diretos em práticas de Recursos Humanos. Atividades como planejamento, recrutamento e seleção de potenciais candidatos via internet, redes sociais e intranet. Alteração da natureza do trabalho, utilizando simuladores por meio do computador, essas são apenas algumas formas dessas possíveis transformações.

Com relação as dificuldades encontradas no processo de T & D, foram elencadas tanto pela GDH como pela CC, a falta de informação por parte dos colaboradores com relação ao entendimento técnico de um sistema de gestão ambiental. Por ser uma empresa certificada, necessita desse primor na prestação do serviço.

Para que seja feita a identificação das lacunas com relação ao T & D, são feitas pesquisas através do clima organizacional, buscando mapear as convergências de assuntos assim como o relato de cada liderança com relação as necessidades de sua UGB.

O hotel não possui nenhuma parceria com instituições de ensino, para facilitar esses treinamentos. Todos eles são feitos na própria empresa e utilizam o salão de eventos para esse fim. Com relação as metodologias utilizadas a GDH, apresenta duas formas: tradicional e a *on the job*.

Do ponto de vista tradicional, Brandão (1991) classifica o treinamento em dois tipos, o interno (realizado no próprio ambiente de trabalho) e o externo (fora da empresa). Para o autor, tanto os treinamentos internos quanto os externos seguem a seguinte estrutura: treinamento de ambientação e adaptação; aperfeiçoamento, especialização, formação, treinamento em serviços, treinamento por correspondência, além de outros.

Senge (1990) já revelava em seus postulados que as empresas deveriam ampliar a capacidade de aprendizagem contínua dos seus colaboradores, envolvendo a oferta de treinamentos “*on the job*” e o estímulo ao desenvolvimento, ou auto aprendizado, como forma de aprimoramento e aumento de suas vantagens competitivas.

A satisfação no trabalho é um fator crítico para atrair e reter uma força de trabalho qualificada. O pensamento acadêmico existente substancia uma relação positiva entre satisfação do colaborador, satisfação do cliente e desempenho corporativo (Harter, Schmidt e Hayes, 2002; Symitsi, Stamolampros e Daskalakis, 2018).

Observando que é possível uma aprendizagem após a realização desses treinamentos, a CC ressalta que há uma mudança no colaborador principalmente nas ações com relação a responsabilidade ambiental e ao consumo consciente. A mesma descreve implantações organizacionais que são possíveis levar para a vida pessoal e doméstica.

5 Considerações finais

As mudanças do mundo globalizado são cada vez mais rápidas e constantes, exigindo das organizações um posicionamento para se manterem em um mercado cada vez mais competitivo.

Com a hotelaria não é diferente, as mudanças econômicas, tecnológicas e de mercado deixaram os clientes mais exigentes, modificaram a comercialização e estrutura das empresas, formas de contato entre clientes e fornecedores, perfil dos colaboradores, entre outros.

Essas transformações provocaram também uma maior valorização dos recursos humanos. Pois atualmente ele é visto como um elemento fundamental no desenvolvimento das empresas. Partindo desta premissa, as organizações passam a adotar melhores práticas na seleção, no treinamento e desenvolvimento de seu colaborador.

Apesar das políticas de treinamento e desenvolvimento serem determinadas pelo diretor do hotel pesquisado e não pelo departamento de recursos humanos, o estabelecimento utiliza a tecnologia da informação atrelada ao processo de implementação, sendo aplicada no controle quanto as capacitações realizadas pelos colaboradores, apresentando lacunas com relação aos treinamentos através dos programas.

Os treinamentos são realizados no próprio estabelecimento, utilizando as metodologias tradicional e *on the job*, não possuindo parcerias com instituições de ensino para facilitar estas capacitações.

A entrevistada aponta que durante o treinamento para os novos contratados é realizado um alinhamento do perfil do candidato com os valores organizacionais, entendendo assim que o responsável pela gestão de pessoas tem conhecimento dos cargos existentes, sua importância, assim como suas atribuições e remunerações

Quanto à manutenção, o hotel oferece oportunidades de crescimento dentro da própria organização. Esta por sua vez é bem diversificada em se tratando de treinamento, desenvolvimento e monitoração, pois oferece capacitações no ato da contratação e também durante a sua permanência no estabelecimento.

Com base nesta relação fica evidente que o hotel pesquisado tem ciência da importância do capital humano para seu estabelecimento utilizando a maioria das práticas defendidas por Caldas e Martins (2017), sendo, portanto, considerado um case de sucesso.

Diante do exposto, conclui-se que o capital humano é o recurso mais importante de um hotel, sendo imprescindível que sua gestão seja comprometida com o treinamento de seus colaboradores, pois os hotéis que não se adequarem a realidade do mercado correm sérios riscos

de tornarem-se obsoletos, ficando menos competitivos, deixando de atender às necessidades do mercado, chegando a comprometer o desenvolvimento de suas atividades.

O presente estudo foi fundamentado no processo de T & D desenvolvido em um hotel específico sendo utilizado como estudo de caso, apresentando uma relativa limitação por não abordar algumas particularidades também relevantes para o entendimento dos procedimentos em toda a sua totalidade.

Sugere-se, portanto, um aprofundamento da análise aqui iniciada no tocante as práticas de gestão de pessoas em sua totalidade, relacionando-as com a Tecnologia da Informação e Comunicação, onde mapearia toda a estrutura organizacional e seus aspectos relacionados com a inovação através do uso da tecnologia.

A partir do exposto, ressalta-se a importância do presente estudo para o mercado de hotelaria, uma vez que aborda uma perspectiva recorrente as organizações como também na literatura e que traz um despertar, assim como contribuições para as melhorias necessárias em um setor que necessita de constante atualização.

Referências

- Altarawneh, I., & Al-Kilani, M. H. (2010). Human resource management and turnover in tention in the Jordanian hotel sector. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18, 46–59.
- Araújo, Luís César G. de. (2008). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2017). The effect of human resource management practices on organizational commitment in chain pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50–67.
- Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: Abbad, G. Et Al. (Ed) *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 20 35.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41, 8-15.
- Brandão, Inalda M. C. (1991). *Desenvolvimento de recursos humanos, análise do processo de treinamento: o caso de uma empresa de telecomunicações*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil.

- Breuer, Kathrin & Kampkötter, Patrick. (2013). Determinants and effects of intra-firm trainings: Evidence from a large German company. *Journal of Business Economics*. 83. 10.1007/s11573-012-0650-4.
- Bryant, P. C. & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, v. 45, n. 3, p. 171–175.
- Bueno, C. Treinamento e desenvolvimento profissional através de uma universidade corporativa como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa Hotelaria Club Med. Riuni Unisul. 2018. Recuperado em 15/05/2020. https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5738/%5B50723-49633%5DAD6_vers%C3%A3o_%20final_publica%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Caldas, J.N. & Martins, C.M.M.A. (2017). Gestão de pessoas no setor hoteleiro: Um estudo de caso. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, V.9, n.4, set/dez, 2017 ISSN:2176-8366 DOI 10.18361/2176-8366/rara. V9 n4 p141-163.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). *Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Castelli, G. (2005). *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Castro, A. F. (2002) *Avaliações e Validação do Treinamento*. São Paulo: Editora Gente.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2001). *Turismo: princípios e práticas* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cromwell, S. E. & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the work place. *Human Resource Development Quarterly*, 15: 449-471. doi:[10.1002/hrdq.1115](https://doi.org/10.1002/hrdq.1115).
- Daft, R. (2015). *Organization Theory and Design* (12th ed). Cengage Learning.
- Delgado Ferraz, F. A., & Gallardo-Vázquez, D. (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of Cleaner Production*, 129. 659-672.
- Derous, E., & Fruyt, F. D. (2016). Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 1–3. doi:10.1111/ijjsa.2016.24.issue.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Esteban-Lloret, N. N.; Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2014). Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. *Business Research Quarterly*, 17, 242-258.

- Feitosa, M. J. S., & Gómez, C. R. P. (2013). Aplicação do Tourism Ecological Foot print Method para avaliação dos Impactos Ambientais do Turismo em Ilhas: um estudo em Fernando de Noronha. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 7, n. 2, p. 220-238.
- Ferreira, R. R.; Abbad, G. S.; Pagotto, C. P.; & Meneses, P. P. M. (2009). Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: O caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v.15, n. 2, p. 1-26.
- Fleury, Maria Tereza Leme (Coord.). (2002). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fu, H.; Yang, H. & Chu, K. (2014). Correlations among Satisfaction with Educational Training, Job Performance, Job Characteristics, and Person-Job Fit. *Anthropologist*, 17(1): 65-74.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./abr.
- Gong, Y., S. Y. Cheung, M. Wang, & J. C. Huang. (2012). “Unfolding the Proactive Process for Creativity Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives.” *Journal of Management* 38 (5): 1611–1633.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28–49. doi:10.1108/00483481311285219.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2003). Subjective norms: Effects on job satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 160–177.
- Lawler, E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lewis, M. (2000), “Lean production and sustainable competitive advantage”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 959-978.
- Llewellyn, S, & Northcott, D. (2007). The “singular view” in management case studies qualitative research in organization sand management. *International Journal*, v. 2, n. 3, p. 194-207.

- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Implementing New Age Performance Management System in IT MNC: Leveraging Communication and Training. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 5(2), 189–197. <https://doi.org/10.1177/2277977916665983>.
- Marras, Jp. (2007). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 12ª edição. São Paulo, editora Futura.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr.
- Mascarenhas, A. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.
- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index: Evidence from Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814–1838.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Hospitality Management*, v. 25, n.3, p. 414-431.
- Obeidat, B. Y., Masa'deh, R., & Abdallah, A. B. (2014). The relationship among human resource management practices, organizational commitment and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9.
- Oropesa, M., García, J., Maldonado, A. & Martínez, V. (2016), “The impact of managerial commitment and Kaizen benefits on companies”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 692-712.
- Pasaoglu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 207. 315-324. 10.1016/j.sbspro.2015.10.101.
- Pio, C. (2006). *Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda*. Recuperado em 15/06/2020. https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=aop0076.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693–717. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115134.
- Santos, R.A., & Silva, L.P. (2015). Princípios e valores organizacionais: a questão do treinamento e a excelência dos serviços hoteleiros. Um estudo de caso na JW Marriott Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 9(3), pp. 422-441, set./dez.
- Salazar, D. (2014). Salazar's Grouping Method: Effects on Students' Achievement in Integral Calculus. *Journal of Education and Practice*. Volume 5. 119.

- Senge, P. (1990). *A Quinta disciplina: teoria e prática da organização de aprendizagem*. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: atlas, s.d. 352 p.
- Silva, A.M; Maranhão, C.M.S.A, & Fernandes, T.A. (2015). Avaliação das necessidades de treinamento – uma metassíntese. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, v. 21, n. 2, p. 365-388, jul./dez.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis.
- Soares, M.C.; Souza, L.L.; Cavalheiro, R.T.; & Kremer, A.M. (2018). O que mantém você aqui? Um estudo sobre os fatores de retenção de pessoas. *Revista eletrônica de administração e turismo*, v.12, n.6, jan/jun.
- Starec, Claudio. (2012). *Educação Corporativa em Xeque: Até que ponto treinamento é bom negócio para as organizações?* Rio de Janeiro: SENAC, Rio de Janeiro.
- Stefano. S. R. (org.). (2011). *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. Guarapuava: Unicentro.
- Suárez-Barraza, M.F. & Ramis-Pujol, J. (2010), “Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: a case study in a Mexican public service organization”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 388-410.
- Symitsi, E., Stamolampros, P., & Daskalakis, G. (2018). Employees' online reviews and equity prices. *Economics Letters*, 162, 53–55.
- Tanke, Mary L. (2013). *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Thomas, G. F., R. Zolin, & J. L. Hartman. (2009). “The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effects on Employee Involvement.” *Journal of Business Communication* 46: 287–310.
- Trostel, A. & Light, A. (2000), “Carrier Mexico SA de CV”, *Journal of Business Research*, Vol. 50 No. 1, pp. 97-110.
- Úbeda-García, M., Claver Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*, 42.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater, V., & Garcia-Lillo, F., (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 24 (15), 2851-2875.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Wangchuk, D. & Wetpravit, P. (2018): Assessment of Current Training Program and Its Effectiveness in Hotels of Bhutan, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, DOI: 10.1080/1528008X.2018.1549522.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

Artigo recebido em: 24/09/2020

Avaliado em: 01/09/2021

Aprovado em: 10/09/2021