



Disponível em  
[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 12, nº 1.  
p. 23 – 48, jan/abr. 2010

## **PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE BELO HORIZONTE**

Adriane Vieira <sup>1</sup>  
adriane.vieira@unihorizontes.br

Claudio Monteiro Goulart Salve <sup>2</sup>  
cmgsalve@uai.com.br

Maria Laetitia Corrêa <sup>3</sup>  
marialaetitiac@yahoo.com.br

Data de Submissão: 26/02/2009

Data de Aprovação: 23/06/2009

---

<sup>1</sup> Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenadora do Mestrado Acadêmico em Administração na Faculdade Novos Horizontes, FNH.

<sup>2</sup> Graduação em Curso Superior de Tecnologia de Computação pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica, Mestrado profissionalizante em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais. Consultor da Front Consultoria e Informática.

<sup>3</sup> Graduação em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Graduação em Administração de Empresas pelas Faculdades de Ciências Administrativas de Barra Mansa, Especialização em Sociologia do Desenvolvimento pela Université Paris, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Mestrado em Sociologia pela Université Paris, Doutorado em Sociologia pela Université Paris. Professora titular no Centro Universitário UMA.

## **PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE BELO HORIZONTE**

### **Resumo**

As atividades de treinamento e desenvolvimento são necessárias não apenas para que a empresa mantenha posição estratégica em mercados competitivos, mas, também, para não perder profissionais talentosos. Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo descrever e analisar as práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nos hotéis de Belo Horizonte e verificar a existência de formas de cooperação entre hotéis e instituições de ensino. A pesquisa, cuja abordagem é quantitativa, foi realizada em 30 estabelecimentos nas categorias apart-hotéis, hotéis 3 estrelas e hotéis 4 e 5 estrelas. O instrumento de coleta de dados usado foi um questionário composto por questões fechadas e abertas analisadas estatisticamente. Os dados coletados revelam que nos hotéis 3 estrelas o foco dos treinamentos ainda está no curto prazo e na centralização do planejamento das ações na figura do Gerente Geral. No que se refere ao incentivo em T&D, prevalecem as estratégias de baixo investimento, sendo que somente os hotéis 4 e 5 estrelas contam com consultorias externas para a realização dessas atividades. Quanto à relação entre hotéis e escolas, chama a atenção o fato de as escolas não adotarem posturas mais agressivas, ou persuasivas, no sentido de envolverem os contratantes nas atualizações de grades curriculares e buscarem informações sobre a situação profissional dos alunos egressos.

**Palavras-chave:** hotelaria, treinamento e desenvolvimento, educação continuada.

## **TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT PRACTICES FOR WORKERS IN THE HOTEL SECTOR OF BELO HORIZONTE**

### **Abstract**

Training and professional development activities are necessary, not only for ensuring that companies maintain their strategic position in competitive markets, but also for preventing the loss of talented professionals. In this context, this article seeks to describe and analyze the Training and Development (T&D) practices of hotels in Belo Horizonte, and to verify the existence of forms of cooperation between hotels and teaching institutions. The study, which takes a quantitative approach, was carried out in thirty establishments in the apartment-hotel, 3-star hotel and 4/5-star hotel sectors. The data collection tool used was a questionnaire consisting of closed and open questions, which were analyzed statistically. The results show that in the 3-star hotels, the training is still focused on the short term, with the planning of actions revolving round the figure of the General Manager. With regard to T&D incentives, strategies involving low investment were more prevalent, and only the 4/5-star hotels used external consultants to carry out these activities. In terms of the relationship between hotels and educational institutions, attention is drawn to the fact that the latter do not adopt more aggressive, or persuasive attitudes such as involving the hotel sector in curriculum updates and seeking information on the current employment status of graduate students.

**Key-words:** hospitality; training and development; continuing education.

## PRÁCTICAS DE ENTRENAMIENTO Y DE DESARROLLO DE PERSONAS EN EL SECTOR HOTELERO DE BELO HORIZONTE

### Resumen

Las actividades de entrenamiento y desarrollo son necesarias no sólo para que la empresa mantenga una posición estratégica en mercados competitivos, sino también para no perder profesionales talentosos. En ese contexto, el presente artículo tiene por objetivo describir y analizar las prácticas de Entrenamiento y Desarrollo (T&D) en los hoteles de Belo Horizonte y verificar la existencia de formas de cooperación entre hoteles e instituciones de enseñanza. La investigación, cuyo abordaje es cuantitativo, fue realizada en 30 establecimientos en las categorías de apart-hoteles, hoteles 3 estrellas y hoteles 4 y 5 estrellas. El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario compuesto por preguntas cerradas y abiertas analizadas estadísticamente. Los datos recogidos revelan que en los hoteles 3 estrellas el foco de los entrenamientos aún permanece en el corto plazo y en la centralización del planeamiento de las acciones en la figura del Gerente General. En lo que se refiere al incentivo en T&D, prevalecen las estrategias de baja inversión, considerando que solamente los hoteles 4 y 5 estrellas cuentan con consultorías externas para la realización de esas actividades. Con referencia a la relación entre hoteles y escuelas, llama la atención el hecho de que las escuelas no adoptan posturas más agresivas o persuasivas, en el sentido de involucrar a los contratantes en las actualizaciones de diseños curriculares y búsqueda de informaciones sobre la situación profesional de los alumnos egresados.

**Palabras clave:** hotelería; entrenamiento y desarrollo; educación continuada.

### 1. INTRODUÇÃO

Num mundo em transformações velozes, as empresas buscam a sobrevivência dando mais atenção à qualidade e à produtividade por meio da mobilização das pessoas e de seus talentos. Cada vez mais, é preciso que haja o reconhecimento da necessidade de profissionais qualificados e preparados para enfrentar a competitividade e capazes de fornecer rápidas respostas às necessidades dos clientes. Nesse contexto, tem sido dada grande ênfase às práticas de gestão de pessoas alinhadas a novos formatos, buscando-se criar uma cultura de aprendizagem nas organizações.

As organizações precisam, de um lado, buscar a qualidade, diminuir custos e aumentar a produtividade e, de outro, investir em práticas contemporâneas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois seus recursos humanos são a verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que combinam emoção e razão quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2001).

Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), o treinamento e o desenvolvimento são necessários não apenas para que a empresa mantenha posição estratégica em mercados competitivos, mas também para não perder profissionais que, quando percebem que não estão crescendo e/ou ampliando suas habilidades, tendem a deixar a empresa.

Treinamentos periódicos e generalizados, num contexto estratégico, foram substituídos por aprendizados contínuos, que fomentam o treinamento formal, a troca de

experiências e, ainda, proporcionam o envolvimento dos funcionários na solução de problemas concretos, fornecendo *feedback* em tempo real.

No setor hoteleiro, a introdução da função de Administração de Recursos Humanos (ARH) - mais especificamente do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) - deve ser creditada às empresas multinacionais, cujos modelos incorporaram-na fortemente aos negócios, trazendo consigo inovações (TANKE, 2004). Contudo, é preciso ter clareza de que o setor hoteleiro é heterogêneo em sua composição e guarda em si uma considerável diversidade.

Esta pesquisa tem por objetivo descrever e analisar as práticas de T&D nos hotéis de Belo Horizonte e verificar a existência de formas de cooperação entre hotéis e instituições de ensino. Para tanto, descreve e compara os procedimentos de estabelecimentos de diferentes padrões de classificação. Espera-se que a descrição e a análise dos dados contribuam para a adoção de ações que otimizem processos e práticas, o que significa valorizar os clientes internos e os externos, pressuposto fundamental para o sucesso de um hotel. Assim, é quase senso comum que a ARH da hotelaria deve ter um cuidado extra ao selecionar e treinar a equipe de trabalhadores, pois dificilmente uma pessoa expressará uma atitude hospitaleira se não possuir inclinação e, até mesmo, vocação para servir.

A pesquisa, cuja abordagem é quantitativa, foi realizada em 30 estabelecimentos de hospedagem de Belo Horizonte, nas categorias “*apart-hotéis*”, “*hotéis 3 estrelas*” e “*hotéis 4 e 5 estrelas*”. Para esta pesquisa adotou-se a classificação dos níveis de conforto e qualidade de serviço proposta pela consultoria BSH International (2007), que propõe a seguinte distinção:

- 1 estrela - quartos de até 12m<sup>2</sup> com banheiros coletivos e sem serviço de alimentos e bebidas;
- 2 estrelas - quartos com até 15m<sup>2</sup> com banheiros e autosserviço no café da manhã;
- 3 estrelas - quartos que permitam camas *king-size*, com TV a cabo, minibar, telefone, banheiro com ducha, lavabo, sanitário, serviço de café da manhã e refeições rápidas;
- 4 estrelas - idem ao 3 estrelas, mais serviço de quarto, banheiros confortáveis, restaurante, *business center* (equipamentos de escritório), áreas para eventos e *fitness center* (equipamentos de ginástica);
- 5 estrelas - quartos e banheiros espaçosos e luxuosos, serviço de quarto 24 horas, dois ou mais restaurantes, serviço de *conciERGE* (atendimento personalizado ao hóspede), áreas para eventos com serviço de alto padrão de alimentos e bebidas, *business center*, *fitness center* (estrutura de ginástica) e outras áreas de lazer.

Os *apart-hotéis*, segundo Campos (2005, p. 59), são “empreendimentos imobiliários destinados à moradia permanente ou temporária com serviços de hotelaria, no todo ou em parte, agregados”. Cabe destacar que ainda não existe uma classificação de conforto e qualidade para esta categoria hoteleira.

O instrumento de coleta de dados usado foi um questionário composto por questões fechadas e abertas, cujos dados foram analisados estatisticamente.

Na sequência deste artigo, apresenta-se o referencial teórico que deu suporte à análise dos dados, a metodologia da pesquisa, a análise dos dados, para encerrar com as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Hotelaria no Brasil e em Belo Horizonte

A época de ouro da hotelaria no Brasil foi a década de 1970, pois foram ampliadas as ofertas de linhas de crédito para projetos de turismo. As maiores empresas hoteleiras nacionais praticamente duplicaram a sua capacidade de hospedagem. Nessa mesma época muitas empresas internacionais também se instalaram no país, introduzindo novos padrões de serviços e preços (BENI; 2003; CRUZ, 2000). A partir de 1994, com a estabilização da moeda, os médios e pequenos investidores passaram a perceber o mercado hoteleiro como fonte de negócios. Os *flats* ou apart-hotéis destinados à moradia permanente ou temporária com serviços de hotelaria, cujos números começaram a crescer na década de 1980, receberam boa parte desses investimentos (CAMPOS, 2005). Tal modalidade hoteleira permitia aos investidores fugir da nova Lei do Inquilinato, que favorecia inquilinos e definia período mínimo de 12 meses para reajustes (BARRETO, 2003; TRIGO, 2002 e 2003).

Em Belo Horizonte, até 1985 a hotelaria compunha-se basicamente de empresas familiares. A expansão da rede hoteleira aconteceu de 1985 a 1994, com a chegada das grandes redes, visando a atender clientes mais exigentes que viajavam a negócios ou turistas a caminho dos centros históricos. Em 1996, o segmento dos *flats* começou a se consolidar; em 1999, grandes hotéis instalaram-se na cidade, teoricamente impulsionando a profissionalização do setor. Nos primeiros anos do século XXI, em função da estabilização da economia e dos planos de desenvolvimento do turismo apresentados pelo Governo Federal, a hotelaria na cidade mineira recebeu uma injeção de capital, o que gerou um número excessivo de leitos e, em decorrência, um dos menores índices de taxa de ocupação do setor. Em 2003, auge dessa saturação, os hotéis mais antigos e mais mal localizados fecharam; os demais, para vencer a concorrência, precisaram promover mudanças na gestão, inovar tecnologicamente, aumentar a qualidade dos serviços oferecidos e reduzir os preços dos serviços. A racionalização dos custos levou as empresas hoteleiras a reduzirem significativamente o número de empregados, em alguns casos em até 50%, segundo depoimentos coletados nesta pesquisa. Em paralelo, percebeu-se a necessidade de melhorar a qualidade do atendimento, o que só seria possível, supostamente, com a melhoria da qualificação dos empregados.

Outros fatores também explicam esse cenário recessivo do mercado hoteleiro em Belo Horizonte: infraestrutura deficiente, escassez de voos alternativos, cultura de exploração e estagnação econômica estadual. Os setores privado e público despertaram, então, para a necessidade de integração por meio de parcerias, visando à sua recuperação, o que demandava a melhoria da infraestrutura (estradas, transporte, atração de eventos). A capacitação de empregados e a captação de novos eventos passaram a ser considerados essenciais para a melhoria dos serviços hoteleiros da cidade. A taxa de ocupação registrada nos hotéis de Minas Gerais passou de 39% em 2003 para 65% no ano seguinte, o faturamento do setor chegou próximo de R\$ 1,5 bilhão e a diária média estabilizou-se entre R\$ 110,00 e R\$ 160,00 (REIS, 2006). A transferência dos voos do aeroporto da Pampulha para o de Confins aumentou a permanência de executivos na capital para cerca de dois dias, contribuindo para o avanço da ocupação. A falta de novos empreendimentos de porte na capital em 2005 promoveu o equilíbrio da oferta, detectando-se saldo positivo para o setor (REIS, 2006).

## 2.2. Evolução das práticas de administração de recursos humanos

A classificação das várias fases da evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH) pode ser feita com base nas funções desempenhadas. Segundo Dutra (2002), pode-se afirmar que a primeira fase estendeu-se até a década de 1960, caracterizando-se como *operacional*, uma vez que esteve voltada para aspectos objetivos de contratação, treinamento e remuneração. A fase seguinte foi até os anos 1980, assumindo uma postura *gerencial*, uma vez que os profissionais de RH passaram a interferir nos diversos processos dentro da organização. Na terceira e atual fase, a ARH assume um papel estratégico e tenta implantar novos conceitos de geração de valor para as organizações por intermédio das pessoas.

Arthur (1994) propõe a análise da evolução das práticas de ARH por meio de dois sistemas prototípicos, um baseado no controle e outro no comprometimento. O primeiro é caracterizado por centralização, não participação dos empregados na gestão, ausência de programas de formação e de desenvolvimento, supervisão direta, sistema de incentivo e de pagamento individual e baixos salários, típicos da primeira fase descrita por Dutra (2002). No entanto, as melhores práticas de recursos humanos, segundo o autor, estariam representadas no segundo sistema, que engloba: bônus individuais ou incentivos monetários grupais combinados com alto nível de descentralização, participação dos empregados na gestão, incentivo à formação geral, programas de treinamento e de desenvolvimento de competências e salários elevados.

Wright e Nishii (2005) afirmam que nos últimos anos tem havido um esforço intenso dos pesquisadores em demonstrar a relação entre práticas de administração estratégica de recursos humanos e desempenho empresarial. Pesquisadores como Huselid (1995), MacDuffie (1995) e Guthrie (2001) têm publicado resultados de pesquisa que mostram uma relação estatisticamente significativa entre essas duas variáveis.

Outra tendência observada na literatura é a da mudança na relação entre gestores de linha ou de área, e especialistas de recursos humanos, em decorrência dos processos de reestruturação, de *downsizing* e do aumento da necessidade de concentrar a atenção nos trabalhadores que estejam sempre almejando a vantagem competitiva (MAXELL; WATSON, 2006).

Maxell e Watson (2006) afirmam que quando assumem algumas responsabilidades da ARH os gerentes de linha influenciam positivamente o comprometimento do empregado e, finalmente, o desempenho empresarial. Pesquisa recente de Hutchinson e Purcell (2003, *apud* MAXELL; WATSON, 2006), publicada pelo *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), comprova que o envolvimento dos gestores de linha nas atividades de acompanhamento, orientação, comunicação e envolvimento dos funcionários tem influência positiva no desempenho organizacional global da organização.

Renwick e MacNeil (2003) identificam que uma abordagem de parceria para as ações de RH exige a integração das atividades de recursos humanos nos trabalhos dos gestores de linha e que isso implica necessidade de compartilhar o entendimento dos papéis e responsabilidades de ambos. Os aspectos relacionados com a formulação de políticas, planos de treinamento e consultoria em estratégia, entretanto, devem ser realizados por especialistas da ARH.

Maxell e Watson (2006), todavia, têm identificado barreiras para a efetiva delegação da responsabilidade pelo desenvolvimento de recursos humanos aos gestores de linha. A principal delas, no que diz respeito ao setor hoteleiro, é a pressão imperativa do curto prazo, que pode fazer com que o gestor deixe as atividades de T&D em segundo plano.

Indiscutivelmente, o mais importante argumento para envolver o gerente de linha com o desenvolvimento de recursos humanos é o recrudescimento da literatura que trata do desenvolvimento de pessoas sob o enfoque estratégico. Ou seja, o desenvolvimento de recursos humanos tem sido entendido como a chave para a conexão entre a ARH e a estratégia do negócio (MAXELL; WATSON, 2006).

Estabelecidas as bases para o entendimento das atividades de T&D como estratégia competitiva das organizações e da importância do estabelecimento de uma relação de parceria entre profissionais de recursos humanos e gestores de linha para o cumprimento dessas atividades, dá-se sequência à elaboração do referencial teórico aprofundando o entendimento sobre treinamento e desenvolvimento, em especial, no setor hoteleiro.

### 2.3. Treinamento e desenvolvimento

De acordo com Holland, Sheehan e De Cieri (2007), nos anos recentes a atração e a retenção de empregados tem se tornado um aspecto significativo para o crescimento organizacional posto que asseguram a sustentabilidade e a competitividade. Os autores argumentam que as organizações que investem recursos na atração e retenção de empregados garantem a liderança nos setores onde atuam, uma vez que a posse de determinadas competências tem a capacidade de tornar as organizações mais produtivas. Os autores afirmam, também, que a oferta de oportunidade e o incentivo ao treinamento e ao desenvolvimento são condicionantes da decisão dos empregados de não deixar a empresa. Portanto, é possível afirmar que a formação e o desenvolvimento de profissionais é uma necessidade, devido à posição estratégica destes para a empresa, em especial quando suas competências são valorizadas no mercado de trabalho.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) argumentam que as empresas precisam proporcionar um aprendizado contínuo, fomentando o treinamento formal, a troca de experiências entre os funcionários, o envolvimento deles em desafios, fornecendo *feedback* em tempo real. Foi-se o tempo do treinamento periódico e generalizado (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Segundo Marras (2001, p. 145) na perspectiva tradicional, que fica no nível operacional/tático, o treinamento “é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O treinamento, dessa forma, tem como função principal produzir mudanças no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um, com o objetivo de capacitá-lo para o trabalho em um cargo específico. Trata-se de uma ótica de qualificação individual que se refere “ao saber-fazer necessário ao trabalhador individual, para que ele ocupe ‘corretamente’, segundo critérios de qualidade do capital, um determinado posto de trabalho” (CRIVELLARI, 2000, p. 272).

Segundo Pochmann (2000), a nova economia “globalizada” aponta para a necessidade de educação continuada, visando à transferência tecnológica e à multidisciplinariedade dos programas de qualificação, preparando o trabalhador ao longo de sua vida ativa e garantindo sua empregabilidade. O Quadro 1 oferece uma visão comparativa das tendências na economia tradicional e na nova economia, com as implicações na formação profissional.

**QUADRO 1 - Transformações econômicas e implicações na formação profissional**

<b>Economia Tradicional</b>	<b>Nova Economia</b>	<b>Implicações para formação</b>
Estabilização do padrão tecnológico	Instabilidade no padrão tecnológico	Importância de transferência tecnológica
Campo tecnológico diversificado	Campo tecnológico interconexo	Programas interdisciplinares
Competição internacional regulada	Competição internacional desregulada	Consciência das novas condições de competição
Focalização do mercado interno	Referência no mercado global	Consciência da nova cultura e linguagem
Produto padronizado para o mercado em massa	Produto diversificado para consumo segmentado	Necessidade de suporte tecnológico e organizativo para os negócios
Recurso humano como fator de produção	Recurso Humano como fator de competição	Sistema educativo revalorizado
Pequena variação nas habilidades dos trabalhadores	Maiores variações nas habilidades dos trabalhadores	Educação continuada
Expansão da ocupação direta na grande empresa	Redução da ocupação direta na grande empresa	Educação para empregabilidade
Crescimento econômico fundado no setor industrial	Crescimento econômico fundado na inovação	Formação em novas tecnologias

Fonte: Moro, 1998 *apud* POCHMANN, 2000, p. 61.

O treinamento (capacitação para o trabalho) e o desenvolvimento de pessoal (visando ao conjunto e ao futuro) são formas de educação continuada realizadas desde que existe o trabalho. Com a nova economia as exigências em relação ao treinamento e ao desenvolvimento tornaram-se especialmente necessárias, fazendo com que o processo de formação profissional ganhasse evidência como condição adicional de competitividade e de produtividade (POCHMANN, 2000). Dessa forma, os recursos humanos, considerados como fator de produção na economia tradicional, passaram a ser considerados um fator de competição na economia globalizada (POCHMANN, 2000).

A premência do treinamento e do desenvolvimento no contexto atual é decorrente de duas profundas mudanças: a transição que está ocorrendo do capitalismo monopolista para o capitalismo “globalizado” e as transformações tecnológicas (da automação eletromecânica para a eletrônica e microeletrônica).

A participação de todos passou a ser uma estratégia central nos processos de ARH para se garantir a qualidade da produção. Daí a necessidade de o trabalhador “desenvolver o sentimento de pertencer à organização e de se integrar aos seus objetivos” (CORRÊA, 2004, p. 15). Assim, todos precisam ser treinados e desenvolvidos para garantir a competitividade da empresa. Os anos de 1980 e 1990 registraram alterações profundas no cenário mundial. Uma das consequências mais importantes foi a redução dos postos de trabalho, o que levou os profissionais a investirem em suas próprias carreiras sem contar necessariamente com o apoio das empresas, uma forma de garantir a sua empregabilidade (MARRAS, 2001, p. 267).

Numa perspectiva estratégica, Marras (2001) afirma que as empresas muitas vezes livram-se da responsabilidade de “gerar” profissionais competentes para reduzir os custos vinculados a estes processos, mas alerta que, em contrapartida, elas não conseguem garantir a formação de quadros que atendam as suas necessidades organizacionais. Marras (2001, p. 267) conclui que:

[...] a situação atual nos leva a pensar num desdobramento importante na gestão estratégica de RH: a de reconhecer a importância para empresa, da manutenção de programas de desenvolvimento profissional que atendam dois campos de interesse: a do empregado, buscando satisfazer seus anseios psicológicos e seus projetos de vida futura, mantendo-o energizado motivacionalmente por longo prazo e da organização, na medida em que otimiza a substituição quantitativa e qualitativa de seus quadros mais importantes, garantindo a continuidade do seu conjunto cultural.

Os treinamentos podem ter como foco: a) aspectos técnicos direcionados por meio da área de T&D para cada setor específico da empresa, buscando uma maior probabilidade de acertos técnicos nos resultados finais; e b) aspectos comportamentais cujo enfoque prioriza as informações e os valores que deverão ser repassados aos trabalhadores, tendo como foco um “padrão” de comportamentos e de atitudes esperados pela organização de seus trabalhadores. Daí a importância de a área de Treinamento e Desenvolvimento compreender a cultura organizacional da empresa (MARRAS, 2001, p. 149).

Quando se fala em treinamento não se pode confundir com desenvolvimento. Embora, muitas vezes, utilizem técnicas em comum, perseguem objetivos diferentes. O treinamento é voltado para a preparação do treinando para a realização de tarefas específicas. Já o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão dos negócios a médio e longo prazo (MARRAS, 2001, p. 167). Está associado ao investimento, no médio e no longo prazo, que a empresa fará naqueles funcionários considerados importantes para o seu futuro. Isso caracteriza que o desenvolvimento está centrado nas pessoas e não nos processos de produção, atuando sob uma ótica prospectiva.

As pessoas possuem um potencial imenso que, quando cultivado e desafiado, pode florescer. Raramente um profissional competente surge totalmente desenvolvido. Assim, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) sugerem que o desenvolvimento deve ser parte integrante da organização.

As empresas que investem no desenvolvimento de seus profissionais elaboram um plano de médio e de longo prazo, com intuito de proporcionar o seu avanço profissional, tendo como foco resultados e desafios, além de acompanhar a evolução do seu desenvolvimento, recompensar, estimular e manter a motivação em alta.

Dutra (2002, p. 130) define o desenvolvimento profissional como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valores à organização. A maior capacidade de as pessoas em agregar valor está ligada a sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O grau de complexidade das atribuições – conjunto das funções e atividades executado pela pessoa - e o grau das responsabilidades - conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização - caracterizam o nível de desenvolvimento da pessoa.

Para Marras (2001, p. 169), o que se busca ao desenvolver um profissional é o estímulo de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados; e produzir um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada pessoa, visando propiciar condições para o desenvolvimento da criatividade e da autorealização.

Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003) enfatizam a importância da aprendizagem ou da educação continuada por meio do treinamento formal (externo e interno), contemplando a troca de conhecimento entre funcionários, a participação em projetos desafiadores e *feedback*, e a utilização do *job rotation* para a aquisição de novas experiências, como processos de formação e capacitação dos profissionais da empresa. Por este motivo, educação continuada é uma das categorias de análise do item 4 deste artigo. Michaels,

Handfield-Jones e Axelrod (2002) corroboram os autores citados ao afirmarem que, para cultivar o potencial de seus funcionários, as empresas devem proporcionar constante treinamento e *feedback* ao seu pessoal, tornar o aconselhamento uma realidade, propiciar diferentes desafios às pessoas e envolvê-las em projetos especiais. Num ambiente tão volátil vivido pelas empresas, uma nova abordagem ao desenvolvimento faz-se necessária (QUADRO 2).

QUADRO 2 - Nova abordagem ao desenvolvimento

Antiga abordagem ao desenvolvimento	Nova abordagem ao desenvolvimento
O desenvolvimento simplesmente acontece.	O desenvolvimento é parte integrante da organização.
Desenvolvimento significa treinamento.	Desenvolvimento significa experiências desafiadoras, orientação, feedback, e aconselhamento.
A unidade é a dona do talento; as pessoas não se movimentam entre unidades.	A empresa é a dona do talento; as pessoas movimentam-se com facilidade pela empresa.
Somente maus funcionários têm necessidade de desenvolvimento.	Todos têm necessidades de desenvolvimento e recebem orientação.
Algumas poucas pessoas de sorte encontram mentores.	Mentores são designados a todas as pessoas de alto potencial.

Fonte: MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2002, p. 131.

A rigor, a nova perspectiva geral de treinamento e de desenvolvimento de pessoal corresponde ao desenvolvimento de competências, uma estratégia de formação profissional em que o que “interessa é verificar se o indivíduo consegue ter eficácia nas suas ações e se ele está sendo formado para compreender a necessidade da educação contínua e ao longo da vida” (ARAÚJO, 2000, p. 98). Em suma, consiste em desenvolver o saber, o saber-fazer e o saber-ser, de modo que a tessitura desses saberes se reflita no desempenho do indivíduo nas organizações.

#### 2.4. Treinamento e desenvolvimento no setor de hotelaria

Não é difícil estabelecer-se uma correlação direta entre qualidade em serviços e qualidade em ARH, mesmo porque serviços “são pacotes de atributos que, assim como produtos, também podem levar à satisfação, embora tenham sido descritos como ‘promessas de satisfação’ devido às suas características únicas” (WALKER, 2002, p. 5). Especificamente no setor hoteleiro, a qualidade do serviço prestado e a qualidade em ARH estão profundamente imbricadas, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final: aquele que se hospeda. Então, ao objetivar “encantar” o cliente externo, as ações de RH, bem como as de *marketing*, deveriam contemplar também os clientes internos, visando a assegurar a qualidade desse serviço (CASTELLI, 2005).

Maxell e Watson (2006), em uma pesquisa realizada na rede Hilton Internacional, na Grã-Bretanha, mostram que o envolvimento dos gestores de linha com as atividades de recursos humanos, mais especificamente com o T&D, foram cruciais para o sucesso da política de qualidade em serviços. A integração de um novo conceito de serviços no Hilton aconteceu por meio da ligação de todas as atividades de recursos humanos com uma política chamada “Sprit”. O Sprit é retratado como sendo um conceito que direciona a forma como os empregados são geridos no trabalho. Ou seja, trata de incutir uma cultura de

serviço em toda a organização. O eixo central do Sprit apoia-se no pressuposto de que dos gerentes de linha é esperado que assumam grande parte da responsabilidade pelas práticas de ARH e pelo desenvolvimento de pessoas, conhecidas como “Recursos Humanos do Hilton”, que apoiam o papel estratégico da qualidade de serviço. Essas atividades incluem: seleção, treinamento, desenvolvimento, motivação, reconhecimento, e desempenho gerencial. Para isso, os gestores de linha contam com o suporte de especialistas da área de recursos humanos.

Roggero (1998) chama a atenção para outro ponto característico do setor serviços, que interessa aqui particularmente: o da realização do valor somente quando da utilização do serviço pelo consumidor. Isso significa que no caso dos serviços a produção de conhecimento, o *know how*, é coincidente com a produção do serviço em si. Por isso, o usuário, ou consumidor, deve ser atendido de forma personalizada, pois as atividades interacionais estão menos sujeitas à standardização, ainda que não falem tentativas nessa direção.

A prestação de serviços aos hóspedes é realizada pelo principal elemento: o empregado. Apesar disso, mesmo sendo uma área com mão de obra intensiva, ocorre negligência. Nesse sentido, um gerente de hospitalidade bem sucedido é o que tem habilidades em trabalhar com pessoas. Seu foco reside nessas pessoas e na maneira como suas necessidades e desejos se encaixam nos desejos e necessidades ou, até mesmo, metas e objetivos organizacionais da empresa de hospitalidade. Um dos maiores desafios reservados à ARH, portanto, consiste na implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, para então cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa de hospitalidade em parceria com os gestores de linha.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste estudo utilizaram-se procedimentos quantitativos de coleta e análise de dados. A estratégia de pesquisa utilizada caracteriza-se como um levantamento-exploratório, “tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e de proposições pertinentes a inquirições adicionais” (YIN, 2001, p. 25).

O parque hoteleiro de Belo Horizonte é composto por 52 hotéis no padrão de 2 a 5 estrelas e 37 apart-hotéis, totalizando 89 estabelecimentos. São 7.893 unidades habitacionais (UH), 31,8% das quais se disponibilizam em apart-hotéis, 9,2% em hotéis 5 estrelas, 25,5% nos de 4, 21,2% nos de 3 e 12,4% nos de 2 (BELOTUR, 2005). Seguindo essa classificação, optou-se por eliminar da amostra os hotéis de padrão 2 estrelas, bem como estabelecimentos de menor porte, pelo fato de contarem com um número reduzido de empregados e poucos cargos de gestão. Restaram 43 estabelecimentos, dos quais 30 se dispuseram a participar da pesquisa, constituindo sua amostra: 2 hotéis padrão 5 estrelas, 8 hotéis padrão 4 estrelas, 5 hotéis padrão 3 estrelas e 15 apart-hotéis.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto de 23 questões fechadas e 5 abertas, a maioria delas permitindo respostas múltiplas. Alguns questionários foram respondidos na presença dos pesquisadores. Outros, em função da disponibilidade de tempo dos respondentes, foram deixados com eles, que fizeram a devolução posteriormente.

Os respondentes foram indicados pelo Gerente Geral do hotel contatado. Ocupavam cargos variados, como: Gerente Geral, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de

Pessoal, Gerente Operacional, Assistente de Gerência, Gerente de Hospedagem, Gerente Executivo, Subgerente e Encarregado de Pessoal. O número de funcionários registrados nos hotéis totalizou 1252, distribuídos numericamente nas seguintes áreas: Gerência, 124; Alimentos e Bebidas, 280; Recepção, 410; e Governança, 438.

Para sua apresentação e análise, as informações receberam tratamento estatístico simples (porcentagem de respostas para cada questão). Até mesmo as questões abertas foram tabuladas e quantificadas. Os dados referentes aos hotéis 4 e 5 estrelas foram somados, uma vez que o tratamento estatístico em separado não revelou diferenças representativas, e foram comparados com os dados dos hotéis 3 estrelas e dos apart-hotéis.

As categorias de análise temática estabelecidas para essa apresentação são as mesmas que guiaram a construção do questionário, a saber:

- Educação continuada: significado; importância; e justificativa da necessidade.
- Condicionantes de T&D: responsável pela indicação dos cursos realizados; e incentivo ao T&D.
- Relação entre hotéis e escolas: existência de convênios; tipos de cursos profissionalizantes realizados pelos funcionários; motivos da não existência de convênios; escolas escolhidas para a realização dos cursos; e comunicação entre escolas e hotéis.
- Cursos internos: frequências; responsável pelo planejamento e preparação dos cursos; e responsável por ministrar os cursos.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

As tabelas apresentadas nesse item trazem os dados relativos aos hotéis 3 estrelas, 4 e 5 estrelas e apart-hotéis em separado, para que se possa realizar uma comparação das práticas em função das diferentes categorias hoteleiras.

O tema T&D aqui analisado foi dividido nas seguintes categorias temáticas: Educação continuada; Condicionantes do T&D, Relação entre hotéis e escolas, e Cursos internos.

##### **4.1. Educação continuada**

De acordo com Haddad (2007), educação ou aprendizagem continuada, é um conceito que vem ganhando relevância nos últimos anos, em função das transformações na sociedade e no mundo do trabalho. A educação continuada é aquela que se realiza ao longo da vida, continuamente, e traz implícito o conceito de que nunca é cedo ou tarde para se aprender. Envolve a aquisição de conhecimentos e pressupõe a existência de uma atitude de abertura a novas ideias, habilidades ou comportamentos, além de capacidade em aproveitar as oportunidades de aprendizados que são constantes e estão presentes em vários contextos que não apenas o escolar. Portanto, ela pode acontecer em casa, no trabalho e até mesmo nas atividades de lazer. Implica repetição e imitação, mas também apropriação, ressignificação e criação.

Nos últimos anos, segundo Haddad (2007), as empresas vêm assumindo cada vez mais as tarefas de qualificação profissional, uma vez que o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas torna difícil que os conhecimentos requeridos sejam assimilados pelos

currículos escolares. Na ideia de educação continuada, portanto, está presente o princípio de que deve haver complementaridade entre a educação formal e a não formal.

Para verificar se os hotéis pesquisados têm realmente assumindo a responsabilidade pela capacitação da sua mão de obra e se eles entendem que esse processo deve ser permanente em função da aceleração das mudanças, das inovações tecnológicas e do aumento da exigência dos consumidores quanto à qualidade dos serviços prestados é que esse assunto foi investigado. Nesse sentido, duas perguntas foram formuladas. A primeira, aberta, na qual se questionava: “O que você entende por educação continuada?” A segunda, fechada: “Esse hotel considera importante a educação continuada?” Vale lembrar que as questões abertas foram tabuladas e tratadas estatisticamente.

As respostas à primeira questão (aberta) permitiram identificar oito associações diferentes e complementares, mas, as que predominam são: reciclagem e atualização, aprimoramento profissional, cursos e eventos na área, e meio para o crescimento profissional. Verifica-se que quase não há associação entre educação continuada e educação formal, prevalecendo o entendimento de que é por meio de ações cotidianas e constantes que se proporciona a qualificação das pessoas e, ainda, de que o crescimento do profissional depende da ampliação de suas competências.

TABELA 1 – Apuração das respostas à pergunta “O que você entende por educação continuada?”

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Reciclagem e atualização	2	40,0	3	30,0	2	13,4
Aprimoramento profissional	0	0,0	0	0,0	3	20,0
Meio para crescimento	1	20,0	2	20,0	0	0,0
Meio para a melhoria desempenho	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Curso de graduação e pós-graduação	0	0,0	1	10,0	1	13,3
Palestras	0	0,0	0	0,0	1	13,3
Programa de qualidade permanente	0	0,0	0	0,0	1	13,3
Curso e eventos na área	2	40,0	1	10,0	3	20,0
Não respondeu	0	0,0	3	0,0	4	26,7
Total geral	5	100,0	10	100,0	15	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Ao mesmo tempo, é possível inferir que os hotéis pesquisados, ao gerirem seu pessoal, tiveram uma visão de mais curto prazo. Ou seja, estavam mais preocupados em treinar do que desenvolver. É muito comum a confusão entre treinamento e desenvolvimento, no entanto, há diferenciação. Enquanto o treinamento é voltado para preparação do treinando para a realização de tarefas específicas, o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão dos negócios no médio e no longo prazo (MARRAS, 2001, p. 167).

TABELA 2 – Apuração das respostas à pergunta “Esse hotel considera importante a educação continuada?”

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Sim	2	40,0	8	80,0	14	93,3
Não	3	60,0	2	20,0	1	6,7
Total geral	5	100,0	10	100,0	15	100,0

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados da TAB. 2 é evidente a percepção da importância da educação continuada dos profissionais nos hotéis 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis (80% e 93,3%, respectivamente), enquanto as dos hotéis 3 estrelas revelam dúvidas quanto a essa questão. Isso aponta para baixa percepção de que investimentos na capacitação dos empregados repercutem na melhoria da qualidade dos serviços prestados e no resultado operacional do hotel. É preciso enfatizar que, os respondentes parecem ignorar as tendências apontadas pelos autores Wrigt e Nishii (2005), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Guthie (2001) e Holland, Sheenan e De Cieri (2007), quando eles tratam da evidente associação entre investimento em práticas de T&D e melhoria de desempenho empresarial. Pode-se, ainda, inferir que os hotéis investigados partem do princípio de que os usuários desta categoria hoteleira estão mais preocupados com o preço do que com a qualidade. Essa hipótese torna-se plausível quando se examinam as justificativas para a necessidade da educação continuada (TAB. 3).

Observa-se que os respondentes dos hotéis 3 estrelas apontam como justificativas, principalmente, o aumento da exigência para se conseguir um emprego (21%). Ou seja, aquele trabalhador mais bem capacitado tem mais chances de disputar a vaga. Já os respondentes dos hotéis 4 e 5 estrelas e os dos apart-hotéis indicam o aumento das exigências dos clientes (29,6% e 30%, respectivamente). No entanto, todos revelam o entendimento de que há um aumento das exigências do próprio cargo, que pode ser uma decorrência do uso de novas tecnologias e do aumento da competição interna, principalmente no momento das promoções. Como ressalta Pochmann (2000), a mudança no padrão tecnológico aumenta a importância de transferência tecnológica por meio de programas de formação interdisciplinares, revelando a consciência da emergência de nova cultura e linguagem, e do papel central da educação para a garantia da empregabilidade.

TABELA 3 - Justificativa para a necessidade da educação continuada

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Exigência clientes	3	15,8	8	29,6	12	30,0
Conseguir emprego	4	21,0	3	11,1	7	17,5
Exigência do cargo	3	15,8	4	14,8	8	20,0
Novas tecnologias	3	15,8	4	14,8	6	15,0
Promoção	3	15,8	4	14,8	3	7,5
Competição interna	2	10,6	3	11,1	4	10
Não respondeu	1	2,0	1	3,8	0	0,0
Total geral	19	100,0	27	100,0	40	100,0

Fonte: dados da pesquisa

## 4.2. Condicionantes do T&D

Condicionantes são fatores que favorecem a repetição ou a indução de determinado comportamento. Nesse sentido, os incentivos ao T&D são condicionantes de seu sucesso (TAB. 5), mas antes de abordá-los inicia-se esta análise identificando quem é o responsável pela indicação dos cursos de treinamento e de desenvolvimento nos hotéis pesquisados.

Ao verificar os índices de respostas sobre quem faz a indicação dos cursos a serem realizados (TAB. 4), a Gerência Geral e área de RH, somadas, ganham destaque nas três categorias. No entanto, nos apart-hotéis ainda é a Gerência Geral que centraliza as decisões sobre quais cursos os funcionários devem realizar. Caso se utilize o modelo de Arthur (1994), para caracterizar a evolução das práticas de ARH, é possível inferir que essa categoria hoteleira ainda adota um sistema de gestão baseado no controle e não no comprometimento.

TABELA 4 - Indicação para a realização do curso

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Gerência geral	2	28,6	6	22,2	8	36,4
Área de RH	2	28,6	8	29,6	3	13,6
Gerência de linha (chefia)	1	14,3	7	25,9	6	27,2
Funcionário	1	14,3	4	14,8	4	18,2
Não respondeu	1	14,3	2	7,3	1	4,6
Total geral	7	100,0	27	100,0	22	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Outro dado a ser destacado é o aumento da participação dos Supervisores e Chefes no processo de T&D, especificamente no caso dos hotéis 4 e 5 estrelas e no caso dos apart-hotéis. Contudo, isso não significa que vem ocorrendo uma mudança na relação entre gerentes e especialistas de recursos humanos, no sentido da delegação da responsabilidade de T&D e do estabelecimento de uma parceria com a área de RH, conforme recomendam Maxell e Watson (2006) e Renwick e MacNeil (2003). Como será possível verificar na TAB. 9, do item 4.4, os profissionais de recursos humanos não estão envolvidos com as atividades de planejamento de T&D. Ao contrário, suas participações são restritas às atividades operacionais, conforme dados da TAB. 10.

Também se destaca o baixo envolvimento dos funcionários nas decisões sobre as quais são as formas mais indicadas de desenvolver suas habilidades. Pode-se inferir que os funcionários são considerados por essas empresas ainda imaturos para fazerem suas escolhas e, talvez, pouco interessados em seu desenvolvimento profissional. No entanto, Marras (2001) descreve um importante desdobramento da administração estratégica de RH, que é a de satisfazer os anseios psicológicos e os projetos de vida futura dos empregados. Pois, ao proceder dessa maneira, as empresas mantêm seus quadros mais importantes e garantem a continuidade do seu conjunto cultural.

Quando o assunto é o incentivo ao T&D praticado pelos hotéis investigados, percebe-se uma variação bastante acentuada no comparativo das respostas (TAB. 5).

Nos hotéis 3 estrelas o incentivo principal é o rodízio de funções (20%). Na sequência e com o mesmo índice (15%) estão treinamentos em serviço, flexibilidade de horário, promoções na carreira e convênio com escolas. Note-se que eles praticamente não promovem a realização de cursos com instrutores externos.

Os hotéis 4 e 5 estrelas apostam, principalmente, nas seguintes formas de incentivo: treinamento em serviço (16,7%), rodízio de funções (14,6%), cursos internos com instrutores externo (14,6%) e reconhecimento do curso com promoção na carreira (12,5%). Os apart-

hotéis aparecem com a mesma preferência: treinamento em serviço (*on the job*), flexibilidade de horário para a realização do curso, cursos internos com instrutores externos (15,1%) e cursos internos com instrutores externos.

TABELA 5 - Incentivo ao treinamento e ao desenvolvimento

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Treinamento em serviço ( <i>on the job</i> )	3	15,0	8	16,7	8	15,1
Flexibilidade de horário	3	15,0	5	10,4	8	15,1
Rodízio de funções	4	20,0	7	14,6	4	7,5
Cursos internos com instrutores externos	1	5,0	7	14,6	8	15,1
Cursos internos com instrutores internos	2	10,0	4	8,3	8	15,1
Promoção na carreira	3	15,0	6	12,5	5	9,4
Convênio com escolas	3	15,0	4	8,3	3	5,7
Ajuda financeira	1	5,0	4	8,3	2	3,8
Melhoria salarial	0	5,0	2	4,2	4	7,5
Nenhuma delas	0	0,0	1	2,1	3	5,7
Não respondeu	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total geral	20	100,0	48	100,0	53	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Vale destacar que os incentivos menos utilizados nas três categorias hoteleiras são “ajuda financeira” e “melhoria salarial” e que aqueles que prevalecem são os que exigem baixo investimento financeiro em capacitação. De acordo com Holland, Sheehan, De Cieri (2007) e Marras (2001), isso pode ameaçar a retenção de empregados, bem como a competitividade das empresas, uma vez que a oferta de oportunidade de treinamento e desenvolvimento interferem na decisão dos empregados de não deixar a empresa.

### 4.3. Relação entre hotéis e escolas

A Tabela 5 mostra que “convênio com escolas” é uma alternativa buscada para incentivar o T&D, ainda que não seja a preferida. No presente item de análise, inicia-se a exploração sobre o tipo de relação existente entre hotéis e escolas.

Quando indagados sobre os motivos para a não existência de convênios, os respondentes apontaram, principalmente, os custos (42,9% de todas as respostas somadas) e a ausência de iniciativa por parte das instituições formadoras de proporem a sua celebração (23,8%).

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) alertam que, se as empresas desejam atrair bons profissionais e se destacar pela qualidade do serviço prestado devem proporcionar um aprendizado contínuo, fomentar o treinamento formal, a troca de experiências entre os funcionários, o envolvimento deles em desafios e fornecer *feedback* em tempo real.

O T&D, dessa forma, tem como função principal produzir mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um com o objetivo de capacitá-lo para o trabalho (CRIVELLARI, 2000).

Uma informação que se buscou obter nesta pesquisa diz respeito a quais cursos profissionalizantes são mais frequentemente realizados por meio de convênios. Antes de apresentar os resultados obtidos, contudo, é preciso esclarecer o que são cursos profissionalizantes e, em segundo lugar, justificar por que se limita aqui aos cursos descritos na TAB. 6.

Reconhecendo a importância da formação profissional para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), 9.394/96, estabelece no §2º do art. 1º, que "a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social" (MEC, 2001a) e, pela primeira vez, dedica um capítulo especial ao tema da educação profissional, nos arts. 39 a 42, afirmando que: "As escolas técnicas e profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionando a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade" (MEC, 2001a).

Um dos objetivos da educação profissional, relacionados no art. 1º do Decreto 2.208/97, é "qualificar, aperfeiçoar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho" (MEC, 2001b). Esse objetivo deve ser alcançado por meio da educação profissional de nível básico, "destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia", conforme disposto no art. 3º do Decreto 2.208/97 (MEC, 2001b).

A educação profissional de nível básico é a modalidade de educação não formal e de duração variável, destinada a propiciar ao cidadão trabalhador conhecimentos que lhe permita reprofissionalizar-se, qualificar-se e atualizar-se para o exercício de funções demandadas para o mercado de trabalho, compatíveis com a complexidade tecnológica do trabalho, com o seu grau de conhecimento técnico e com o nível de escolaridade do aluno, não estando sujeita à regulamentação curricular. (Art. 4º da Lei 2.208/97) (MEC, 2001b).

O Decreto 5.154, de 17.04.1997 (MEC 2008), organizava a educação profissional em três níveis: básico, técnico e tecnológico. No entanto, em 23 de julho de 2004, o mesmo foi substituído pelo Decreto 2.208/97, que o substituiu, estabelece, em seu art. 1º, que a educação profissional será desenvolvida por meio de cursos e programas de:

- I – formação inicial e continuada de trabalhadores;
- II – educação profissional técnica de nível médio; e
- III – educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação.

Nessa investigação optou-se pela limitação aos cursos direcionados a quatro setores cujos produtos e serviços são relacionados diretamente aos clientes hospedados no hotel e cujas atividades são aquelas próprias da hotelaria, ou seja, voltadas para a acomodação e a alimentação dos hóspedes, quais sejam: recepcionista, camareira, cozinheiro e garçom. A justificativa para essa escolha é que esses setores e seus respectivos cargos escolhidos

são os que mais influenciam a satisfação do cliente (IH, 2000B) e contam com o maior número de trabalhadores do total empregado (64%), segundo Cooper *et al.* (2001, p. 236).

Conforme dados da TAB. 6, os cursos profissionalizantes mais frequentemente realizados pelos empregados dos hotéis 3 estrelas são, nesta ordem: Recepcionista e Garçom (29% cada), Camareira, Cozinheiro e Auxiliar de Cozinha (14% cada). Nos hotéis 4 e 5 estrelas, aparecem em primeiro lugar Camareira e Garçom (30%), seguido-se Recepcionista (20%), Cozinheiro e Auxiliar de Cozinha (10%). Nos apart-hotéis, Recepcionista (50%), seguido de Garçom (33,3%).

TABELA 6 - Cursos profissionalizantes realizados por meio de convênios

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Recepcionista	2	29,0	2	20,0	3	50,0
Garçom	2	29,0	3	30,0	2	33,3
Camareira	1	14,0	3	30,0	1	16,7
Cozinheiro	1	14,0	1	10,0	0	0,0
Auxiliar de cozinha	1	14,0	1	10,0	0	0,0
Total de respostas	7	100,0	10	100,0	6	100,0
Total de não respostas	3	60,0	7	70,0	11	73,3

Fonte: dados da pesquisa

O que mais chama a atenção nos dados da TAB. 6 é o índice de não respostas, indicando o baixo relacionamento entre hotéis e instituições de ensino, o fraco investimento na realização de cursos externos e a ênfase em estratégias de T&D de baixo custo.

Solicitou-se, ainda, aos respondentes que mencionassem em qual categoria esses cursos se enquadravam (formação inicial e continuada de trabalhadores; educação profissional técnica de nível médio; e educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação). As respostas apontaram predominantemente para cursos de formação inicial, ou seja, de preparação/aperfeiçoamento ou de qualificação, com carga horária de 30 ou 36 horas para o primeiro e de 120 a 738 horas para o segundo. Os pré-requisitos para sua realização são idade mínima de 18 anos e escolaridade mínima 4ª série do ensino fundamental ou ensino fundamental completo. Apenas os hotéis 4 e 5 estrelas fizeram menção a cursos profissionalizantes de nível técnico e curso superior em hotelaria.

Outra questão formulada teve por objetivo identificar quais escolas profissionalizantes oferecem cursos que atendem às necessidades dos hotéis e que são, efetivamente, realizados pelos funcionários, independentemente de terem ajuda de custo ou pagamento integral do valor como forma de incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional (TAB. 7).

TABELA 7 - Escolas profissionalizantes procuradas

	Hotéis 3 estrelas	Hotéis 4 e 5 estrelas	Apart-hotéis
--	-------------------	-----------------------	--------------

	Total	%	Total	%	Total	%
SENAC	5	55,6	8	47,1	11	61,11
SEBRAE	1	11,1	2	11,8	1	5,6
SENAI	1	11,1	1	5,9	1	5,6
Fundação Torino	0	0,0	3	17,6	0	0,0
Nenhuma	0	0,0	1	5,9	1	5,6
Outras instituições	2	22,2	1	5,9	5	11,1
Não respondeu	0	0,0	1	5,9	2	11,1
Total geral	7	100,0	16	100,0	16	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Conforme dados apresentados na TAB. 7, é possível verificar que o SENAC assume a dianteira, oferecendo, segundo os respondentes, cursos de A&B, Garçon, Cozinheiro, Camareira, Recepção e Telefonia. Na sequência, praticamente empatados, estão SENAI e SEBRAE. O primeiro oferece curso de Técnico em Manutenção e o segundo de Supervisão, Liderança e Formação Gerencial, ainda, de acordo com os respondentes. Merece destaque ainda a Fundação Torino, mencionada pelos hotéis 4 e 5 estrelas, que oferece como opção de ensino médio o curso Gerencial em Turismo, cujo objetivo é formar pessoal capacitado para administrar e gerenciar empreendimentos turísticos com uma visão de negócios.

As outras instituições formadoras mencionadas foram:

- CDL/BH (Câmara dos Dirigentes Lojistas), que, por intermédio da sua Faculdade Tecnológica do Comércio, a Fatec-Comércio, oferece cursos de extensão em Gestão de Empresas (Finanças, Liderança, Telemarketing, Recepção, Almoxarifado, Crédito e Cobrança), Técnico em Atividades de Comércio e Serviço, Tecnólogo em Marketing, Finanças, Logística e Recursos Humanos, e Pós-Graduação em Gestão de Negócios;
- Criativa Eventos, empresa localizada em São Paulo e que ministra cursos de extensão nas áreas de Gastronomia e Eventos;
- IETUR (Instituto de Estudos Turísticos), com sede no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte, que oferece regularmente cursos de extensão nas áreas de Hotelaria, Turismo, Eventos e Serviços.

Quando foi questionado se algum representante do hotel já havia sido convidado por qualquer instituição formadora a avaliar ou a dar sugestões sobre os cursos por elas oferecidos, contatou-se que nenhum dos cinco hotéis 3 estrelas foram consultados; dos dez hotéis 4 e 5 estrelas, apenas dois foram consultados; e três dos 15 apart-hotéis foram procurados por instituições formadoras. Esse fato revela a falta de conversação entre esses dois importantes atores do mercado de trabalho, contrariando o Parecer CNE/CEB 16/99, que orienta: "na educação profissional, o projeto pedagógico deverá envolver não somente os docentes e demais profissionais da escola, mas a comunidade na qual estão inseridos, principalmente os representantes de empregadores e de trabalhadores" (MEC, 2001c).

#### 4.4. Cursos Internos

Como apresentado na TAB. 5, cursos internos constituem uma importante estratégia metodológica utilizada pelos hotéis para promover o treinamento e o desenvolvimento de seus funcionários. Segundo dados da TAB. 8, os mais frequentemente oferecidos pelas três categorias hoteleiras são: Atendimento, Recepção, Trabalho em Equipe, Liderança, Reservas e Camareira.

TABELA 8 - Cursos internos mais freqüentes

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Atendimento	1	8,3	6	13,3	8	12,7
Recepção	1	8,3	6	13,3	7	11,1
Trabalho em equipe	1	8,3	6	13,3	8	12,7
Camareira	1	8,3	5	11,1	6	9,5
Padronização	0	0,0	6	13,3	8	12,7
Liderança	1	8,3	4	8,9	6	9,5
Reservas	1	8,3	4	8,9	5	7,9
Outros	3	25,1	2	4,4	2	3,2
5S	0	0,0	2	4,4	5	7,9
Ambientação	0	0,0	1	2,3	3	4,8
Informática	1	8,3	1	2,3	2	3,2
Não respondeu	2	16,9	2	4,5	3	4,8
Total geral	12	100,0	45	100,0	63	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Note-se que, Padronização e Práticas de 5S só aparecem nos hotéis 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis, o que é um indicador de preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Porém, ainda está longe de apontar para a presença de uma política clara e consistente nesse sentido, como a desenvolvida pelo Hilton Internacional na Grã-Bretanha, descrita por Maxell e Watson (2006). A integração de um conceito de serviços só pode acontecer quando acompanhada de mudanças na cultura organizacional, ou seja, na consciência implícita, intrínseca e informal da organização que orienta o comportamento dos indivíduos (SCHOLZ, 1987). No Hilton, essa integração aconteceu por meio do envolvimento dos gestores de linha com as atividades de RH, para o apoio do papel estratégico que assume a qualidade em serviços.

Em “Outros”, estão Normas ISO, Higiene Alimentar e Socialização. Chama a atenção, ainda, o fato de dois hotéis 3 estrelas não terem respondido à questão, sugerindo baixo investimento na qualificação dos seus contratados.

Os dois últimos questionamentos realizados referentes ao T&D dos empregados foram: “Quem planeja e prepara os cursos internos?” e “Quem ministra os cursos internos?” As respostas à primeira indagação estão na TAB. 9.

TABELA 9 – Apuração das respostas à pergunta “Quem planeja e prepara os cursos internos?”

	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Consultoria externa	0	0,0	5	41,7	2	14,3
Gerência geral	0	0,0	3	25,0	3	21,4
Gerentes de linha	1	20,0	3	25,0	8	57,1
RH	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Funcionário do setor	0	0,0	1	8,3	1	7,2
Rede Accord	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Não respondeu	3	60,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total geral</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa

Na ausência de convênios com instituições formadoras, devidos aos custos, na visão dos hotéis pesquisados, realizar cursos internos utilizando-se de consultores externos tem sido a alternativa para suprir suas necessidades de qualificação de profissionais. Nesse caso, as consultorias assumem a responsabilidade de estruturar, definir e realizar os eventos nos hotéis 4 e 5 estrelas (41,7%). Nos apart-hotéis, essa responsabilidade é do Gerente de linha ou de área (57,15%) e da Gerência Geral (21,4%). Os hotéis 3 estrelas citam os gerentes de área e a Rede Accord, com 20% cada um. Mais uma vez, chama a atenção as não respostas nessa última categoria hoteleira (60%).

É importante mencionar que as grandes redes, como a Accord, contam com áreas de treinamento e desenvolvimento corporativas, às vezes denominadas “universidades”, que desenvolvem material de cursos de curta duração (dias), padronizados, visando ao treinamento, principalmente, daqueles que ocupam funções operacionais. Os gerentes possuem metas de treinamento de equipe e periodicamente devem promover a reciclagem do conhecimento de seu pessoal.

Em síntese, a Gerência Geral concentra grande parte da responsabilidade em decidir acerca da indicação de cursos. Contudo, ao que parece, delega em parte a responsabilidade pela preparação dos eventos, o que, em certo sentido minimiza a centralização dessa atividade. Evidentemente, esse sinal não retira a característica ainda controladora (ARTHUR, 1994) dos modelos de gestão adotados pelos hotéis, mas pelo menos revela um avanço, mesmo que mínimo, no sentido de estabelecer estratégias de capacitação alinhadas às estratégias de negócio. No entanto, é preciso enfatizar que a área de RH não foi mencionada como parceira no planejamento e preparação dos cursos, o que os afasta da tendência de mudanças na relação entre gerentes de linha e especialistas de recursos humanos. Maxell e Watson (2006) e Renwick e MacNeil (2003) admitem que quando o gerente de linha assume responsabilidades da ARH, contando com o suporte dos especialistas da área, pode haver um aumento do comprometimento do empregado, o que, em última instância, se reflete no desempenho empresarial. Nesse sentido, e tomando como referência esse quesito, é possível inferir que a sustentabilidade e competitividade desses hotéis no médio e no longo prazo podem estar ameaçadas. Conta-se aqui com a possibilidade de que as consultorias contratadas estejam levando às organizações de hospedagem conceitos e práticas que valorizem tal intento.

TABELA 10 – Apuração das respostas à pergunta “Quem ministra os cursos internos”

	Hotéis 3 estrelas	Hotéis 4 e 5 estrelas	Apart-hotéis
--	-------------------	-----------------------	--------------

	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Gerência de linha	1	25,0	4	40,0	2	13,4
Gerência geral	0	0,0	4	40,0	10	66,6
Consultores externos	1	25,0	2	20,0	2	13,4
RH	3	50,0	0	0,0	1	6,6
<b>Total geral</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados da TAB. 10, os instrutores incumbidos dos cursos internos no caso dos hotéis 4 e 5 estrelas são a Gerência de linha (Chefia da área) e a Gerência Geral (40% cada um) e como terceira opção os Consultores Externos (20%). Nos apart-hotéis, prevalece a Gerência Geral (66,6%), seguida da opção Gerência de linha (Chefia de área) e Consultores Externos com a mesma proporção: 13,7%. Nos hotéis 3 estrelas, a opção de maior incidência é a área de Recursos Humanos (50%), seguida da Gerência de linha (Chefia de área) e de Consultores Externos (25%).

Importante observar que a área de RH aparece aqui citada apenas pelos hotéis 3 estrelas e somente como executora dos cursos, uma vez que ela consta como opção na TAB. 10 enquanto participante do processo de planejamento e preparação dos mesmos. Assim como a responsabilidade pela estruturação dos cursos internos vem sendo atribuída à Gerência Geral e à Gerência de linha (Chefia da área), a tarefa de instrutoria desses eventos é absorvida por elas, o que só faz reforçar o modelo centralizado de administração dos processos de T&D (ARTHUR, 1994). Vale perquirir, ainda, sobre qual a origem, a natureza e as características das consultorias externas contratadas, uma vez que as instituições formadoras são ainda pouco usadas naquilo que justificam sua constituição, e, também, sobre o papel e estrutura das áreas de RH constituídas nessas empresas. Entende-se que essas perguntas podem ser respondidas por meio de uma pesquisa qualitativo-descritiva que dê continuidade às investigações aqui iniciadas. Também considera-se ter atingido um dos objetivos proposto neste artigo: o de desenvolver hipóteses e proposições pertinentes às inquirições adicionais (YIN, 2001, p.25).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste artigo foi o de descrever as práticas de T&D nos hotéis pesquisados e verificar a existência ou não de formas de cooperação entre hotéis e instituições de ensino para a continuidade dos processos de educação formal e não formal dos empregados.

Partiu-se do pressuposto de que existe uma correlação positiva entre qualidade em serviços e qualidade da administração de recursos humanos, como aponta a literatura especializada consultada, visto que a maior parte dos empregados das empresas hoteleiras tem contato direto com o cliente final. Um dos maiores desafios dessas empresas na atualidade é a integração sistêmica das funções da ARH e a implantação de estratégias, de planos e de programas para atrair, motivar e reter as melhores pessoas. Além disso, outra tendência observada na literatura é a delegação de algumas responsabilidades da ARH para os gerentes de linha, como os procedimentos operacionais de seleção e T&D, com a finalidade de elevar o comprometimento e o envolvimento dos funcionários e, em consequência, o desempenho empresarial. Essa relação de parceria entre gestores e os

profissionais de RH permite, inclusive, que a área de RH intensifique suas atividades relacionadas à formulação de políticas, aos planos de T&D e à consultoria em estratégia.

Os dados coletados e analisados permitem afirmar que, os hotéis pesquisados, ao gerirem seu pessoal, conservam uma visão de curto prazo, desenvolvendo ações de treinamento e não de desenvolvimento, voltadas para a preparação dos trabalhadores para a realização de tarefas específicas, ao invés de também lhes oferecer uma macrovisão dos negócios no médio e no longo prazo.

Outro importante achado da pesquisa é a revelação de que ainda são, predominantemente, os gerentes gerais e de linha (incluindo chefia e supervisão), somados, que indicam os cursos internos a serem realizados nas três categorias hoteleiras, a saber: 42,9% nos hotéis de 3 estrelas, 48,1% nos hotéis de 4 e 5 estrelas, e 63,6% nos apart-hotéis. O planejamento e a preparação dos cursos também ficam sob a responsabilidade do gerente geral e de linha, somados, nos hotéis 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis: 50% e 78%, respectivamente. Sendo que os hotéis 4 e 5 estrelas fazem uso expressivo de consultorias externas: 41,7%.

A função de ministrar os cursos internos também é de responsabilidade da gerência geral e de linha (somados) nos hotéis de 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis: 80% nas duas categorias. Sendo que os hotéis de 3 estrelas contam com profissionais de RH para essa função: 50%. Os consultores externos também são contratados para essas funções, com menor expressividade: 25% nos hotéis de 3 estrelas, 20% nos hotéis de 4 e 5 estrelas e, 13,4% nos apart-hotéis.

Os resultados mostram, portanto, que as ações dos profissionais da ARH (internos), estão restritas à indicação do curso a ser realizado, nos hotéis de 3 estrelas e nos hotéis de 4 e 5 estrelas, respectivamente: 28,6% e 29,6%. E, ainda, à atividade de instrutoria nos hotéis de 3 estrelas (50%). Ou seja, os especialistas em RH não têm participação efetiva nas atividades de planejamento estratégico da educação dos empregados, que são centralizadas pelas gerências. Portanto, os hotéis investigados estão longe de promover uma ligação integrada das funções de RH e, mais ainda, de delegar tais funções aos gerentes de linha, em forma de parceria. Isso revela a ausência de um entendimento da função estratégica da ARH. Cabe alertar para o risco de comprometerem a competitividade e a sustentabilidade dos negócios no médio e no longo prazo.

Utilizando como referência o modelo de Arthur (1994), para caracterizar a evolução das práticas de ARH nos hotéis pesquisados, é possível afirmar que, o sistema de gestão adotado por esses hotéis baseia-se fortemente no controle, caracterizado por: centralização, não participação dos empregados na gestão, quase ausência de programas de desenvolvimento, supervisão direta e sistema de incentivo e de pagamento individual.

Os hotéis de padrão 3 estrelas, em especial revelam baixa percepção de que investimentos na capacitação dos empregados repercutem na melhoria da qualidade dos serviços prestados e no resultado operacional do hotel. Os hotéis 4 e 5 estrelas e os apart-hotéis, por sua vez, consideram importante a educação continuada dos profissionais como forma de atender ao aumento da exigência dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestado e, também, em função das próprias exigências dos cargos, resultantes, em grande parte, da introdução de novas tecnologias. No entanto, é possível afirmar que a tomada da consciência a esse respeito ainda não se reflete integralmente nas ações de T&D desses hotéis.

A forma de incentivar o T&D nas três categorias hoteleiras se resume, basicamente, à promoção do treinamento em serviço, ao rodízio de funções, à flexibilização do horário de trabalho, à promoção de cursos internos e ao reconhecimento da realização dos mesmos na hora da promoção. As formas menos praticadas pelas três categorias hoteleiras são a

“ajuda financeira” e a “melhoria salarial”. Em síntese, prevalecem formas de incentivo à capacitação de baixo investimento financeiro.

Os sinais de falta de sintonia entre hotéis e instituições formadoras, são evidentes. O primeiro indicador é o índice de não respostas à questão que investiga quais cursos profissionalizantes são realizados por meio de convênios (TAB. 6), a saber: 60% nos hotéis de 3 estrelas, 70% nos hotéis de 4 e 5 estrelas, e 73,3% nos apart-hotéis. Esse indicador aponta também para o fraco investimento na realização de cursos externos.

Quando indagados sobre os motivos para a não existência de convênios, os respondentes apontaram os custos e a ausência de iniciativa por parte das instituições formadoras de proporem a sua celebração. Isso revela que, as escolas não têm sido pró-ativas, no sentido de envolverem as empresas nas atualizações de grades curriculares e de buscarem informações sobre a situação profissional dos egressos; ou seja, de enxergarem os contratantes como possíveis parceiros na tarefa de elevar o nível de capacitação profissional, principalmente, da mão de obra operacional.

O mercado de trabalho no Brasil tem mudando radicalmente nos últimos dois anos em função do crescimento da economia. Nesse contexto, a demanda por profissionais é maior e o aumento salarial é uma das formas de atração utilizadas. A retenção, por sua vez, só é garantida por salários reais mais elevados que os da concorrência ou por uma carteira de benefícios que compense salários mais baixos. Dentre eles estão investimentos em T&D e crescimento profissional.

Em síntese, o investimento em T&D nos hotéis pesquisados ainda está por se estruturar e por adotar modelos de gestão de pessoas consoantes com os conceitos de aprendizagem contínua e de estratégia competitiva, que antecipem as mudanças trazidas pelas novas tecnologias e por públicos com maior experiência em viagem.

## REFERÊNCIAS

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, n. 3, v. 37, p. 670-687, 1994.

ARAÚJO, R. Desenvolvimento de competências. In: FIDALGO, F; MACHADO, L. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: NETE / FAE-UFMG, 2000.

BARRETO, M. **Turismo, políticas públicas e relações internacionais**. Campinas: Papirus, 2003.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2003.

**BSH INTERNATIONAL**. Disponível em: <<http://www.bshinternational.com>>. Acesso em 11 Nov. 2007.

CASTELLI, G. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COOPER, C *et al.* **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, M. L. Mobilização da subjetividade e imagem corporativa: Implicações estratégicas. **Revista de administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.11-26, 2004.

CRIVELLARI, H.. Qualificação coletiva, qualificação individual. In: FIDALGO, F; MACHADO, L. (Ed.) **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: NETE/FAE-UFMG,2000.

- CRUZ, R. C. **Política de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoa e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo, Atlas, 2002.
- GUTHRIE, J. High involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, 44, p. 180-192, 2001.
- HADDAD, Sérgio. Educação continuada e as políticas públicas no Brasil. **REVEJA – Revista de Educação de Jovens Adultos**, v. 1, n. 0, p. 1-113, 2007. Disponível em: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article985>. Acesso em: 23/05/2008.
- HOLLAND, P. H.; SHEEHAN, C.; DE CIERI, H. Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. **Human Resource Development International**, v. 10, n. 3, p. 247-262, 2007.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38, p. 635-672, 1995.
- HUTCHINSON, S.; PURCELL, J. Bringing policies to life: the vital role of front line. **Managers in People Management**. London: CIPD, 2003.
- MacDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48, p. 197-221, 1995.
- MAXWELL, G. A.; WATSON, S. Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels. **Human Resource Management**, n. 17, v. 6, p. 1152-1170, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.
- MEC – Ministério da Educação e do Desporto. **Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. [on line]. Disponível em: [www.mec.gov.br/semtec](http://www.mec.gov.br/semtec) > Acesso em: 03/09/01a.
- MEC – Ministério da Educação e do Desporto. **Decreto Federal nº 2.208, de 17 de abril de 1997. Regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. [on line]. Disponível em: <[www.mec.gov.br/semtec](http://www.mec.gov.br/semtec)>. Acesso em: 03/09/01b.
- MEC – Ministério da Educação e do Desporto. **Parecer CNE/CEB nº 16/99, aprovado em 05 de outubro de 1999. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico**. [on line]. Disponível em: <[www.mec.gov.br/semtec](http://www.mec.gov.br/semtec)>. Acesso em: 03/09/01c.
- MEC – Ministério da Educação e do Desporto. Decreto nº 5154, de 23 de julho de 2004. **Regulamenta o §2º. Do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei no. 9.394, de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências**. [on line]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec>>. Acesso em 23/04/2208.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- POCHMANN, Márcio. Mudanças na ocupação e a formação profissional. **Trabalho & Educação Revista do NETE**. Belo Horizonte, n.6, p.48-71, jul/dez 1999 – jan/jun. 2000.

RENWICK, D.; MACNEIL, C. M. Line manager involvement in careers. **Career Development International**, n. 7, v. 7, p. 407-414, 2002.

SARSUR, A. M.; PEDROSA R. R.; SANT'ANNA, A. de S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

SCHOLZ, J. Corporate culture and strategy: the problem of strategic fit. **Long Range Planning**, n. 20, v. 4, pp. 78-87, 1987.

ROGGERO, Rosemary. Uma leitura sobre o desenvolvimento do setor terciário no movimento contemporâneo do capital. **BOLETIM TECNICO DO SENAC**: Rio de Janeiro, setembro/dezembro N. 3, v. 24 1998. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/243/boltec243a.htm>. Acesso em junho/2007.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

TRIGO, L. G. G. **Viagem na memória**: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: Senac, 2002.

TRIGO, L. G. G. **Sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. São Paulo: Papyrus, 2003.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.

WRIGHT, P. M.; NISHII, L. H. Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. **CAHRS Working Paper Series**, 2007, p. 2-24.