

EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM HOTÉIS: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL SESC COPACABANA

BRUNO CAVALCANTE SCOTELARO DE SOUZA¹

Recebido em: 23.05.2016

Aprovado em: 16.10.2017

RESUMO: Nas empresas prestadoras de serviços, o investimento na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores configura-se como a mais importante ferramenta de manutenção de sua competitividade e capacidade de sobrevivência no mercado. O presente estudo tem como objetivo relacionar as políticas de educação corporativa do Serviço Social do Comércio – RJ aos profissionais de hotelaria do hotel SESC Copacabana. Foram aplicados questionários qualitativos aos Membros da gerência e aos supervisores dos setores de Reservas, Recepção e Governança, bem como questionários quantitativos aos colaboradores operacionais desses mesmos setores, objetivando investigar a importância da educação corporativa no setor hoteleiro. Verificou-se que, embora haja consenso de que as ações de treinamento influenciam positivamente na qualidade do trabalho, mais da metade dos colaboradores nunca utilizou a Universidade Corporativa. Verificou-se ainda uma grande disparidade entre os setores, onde 100% dos colaboradores dos setores de reservas e recepção já participaram de ações de treinamento, enquanto no setor de governança, esse número é de apenas 50%. Percebeu-se que a educação corporativa tem muito a contribuir com a atividade hoteleira, porém, existe a necessidade de que seus programas sejam voltados para as características e necessidades específicas do ramo.

Palavras-chave: Hotelaria, Educação Corporativa, SESC Copacabana.

CORPORATE EDUCATION IN HOTELS: A CASE STUDY IN SESC COPACABANA HOTEL

ABSTRACT: On service companies, the investment in training and development of employees is configured as the most important maintenance tool of competitiveness and survivability in the market. This study aimed to relate the corporate education policies of the Social Service of Commerce - RJ to the hospitality professionals of the hotel SESC Copacabana. Qualitative questionnaires were applied to

¹ Graduado em Turismo e Especialista em Gestão de Pessoas pela UNISUL, atualmente cursando MBA em Gestão de Serviços com ênfase em Turismo da Universidade Federal Fluminense (UFF). Atuou como oficial temporário do exército por oito anos e atualmente é Supervisor de Recepção do Hotel SESC Copacabana. Interessa-se por Turismo, Hotelaria, Gestão de Pessoas, Cultura e Políticas Públicas do Turismo. E-mail: museologo@hotmail.com

management professionals and the Supervisors of Reservations, Reception and Governance sectors, as well as quantitative questionnaires were applied to operational employees of these same sectors, aiming to investigate the importance of corporate education in the hospitality industry. It was found that, although there is consensus that the training actions positively influenced the quality of work, more than half of employees have never used the Corporate University. It was still a great disparity between the sectors where 100% of the employees of reservation and reception sectors have participated in training activities, while in the governance sector, this number is only 50%. It was noticed that corporate education has much to contribute to the hotel business, however, there is a need that their programs are geared to the characteristics and industry specific needs.

Keywords: Corporate Education, Hospitality, SESC Copacabana

1. INTRODUÇÃO

A Era da Informação trouxe um cenário extremamente movimentado para o mundo dos negócios. Novas tecnologias e o enfraquecimento de barreiras políticas, sociais e econômicas proporcionam clientes muito exigentes e bem informados. Produtos e serviços se tornam obsoletos de uma hora para outra, sendo necessário que as empresas acompanhem as expectativas da demanda. Nesse sentido, 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. (STAREC, 2012)

O velho conceito de Recursos Humanos dá lugar à Gestão de Pessoas. Na administração moderna, as pessoas “(...) não podem ser percebidas como recursos, tais como financeiros, tecnológicos, materiais e outros, e sim como geradores desses recursos” (VERGARA SYLVIA, 2012, p. 09). E, em meio a esse protagonismo do elemento humano, o “treinamento e desenvolvimento” tradicional tem sido preterido pela educação corporativa, pois, o saber fazer deixou de ser suficiente e agora é necessário desenvolver nos colaboradores competências alinhadas com a missão, visão e valores da empresa.

Segundo a edição de 2015 do *Panorama do turismo internacional*, as atividades turísticas são responsáveis por cerca de 10% do total de empregos no mundo e 9% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial. Já a edição de 2017 afirma que o turismo internacional representa 7% das exportações mundiais de bens e serviços e que o setor cresceu mais rápido que o comércio mundial nos últimos cin-

co anos. Portanto, é natural o estudo de seus modelos administrativos, sobretudo na hotelaria, setor que, no Brasil, está na contra mão do panorama econômico geral, permanecendo em franca expansão. Também é importante destacar que o Plano Nacional de Turismo 2013 – 2016 estabelece como uma de suas diretrizes o “incentivo à inovação e ao conhecimento” e como uma de suas ações a “qualificação profissional para a melhoria da qualidade dos serviços a serem ofertados aos turistas que visitarão o país nos mega eventos”, atestando a urgência de estudos que envolvem essas áreas em conjunto.

Sob esse aspecto, o presente trabalho se justifica, dentre outras razões, pelo fato de que a indústria hoteleira é particularmente dependente do elemento humano. Conforme corrobora Geraldo Castelli (2001), as empresas cujo produto final é a prestação de serviços, têm na qualidade do elemento humano sua principal condição de competitividade e sobrevivência e tal qualidade só pode ser obtida através de educação e treinamento.

Tendo como elemento norteador a Gestão de Pessoas na Hotelaria, o presente trabalho trata sobre as “políticas de educação corporativa do Serviço Social do Comercio (SESC - Rio de Janeiro), aplicadas aos profissionais de hotelaria da Unidade de Copacabana”.

A presença de políticas de educação corporativa em uma empresa é indicativa da existência de um modelo administrativo estratégico, porém, mais do que simplesmente implementá-las, é preciso torná-las efetivas. Para que a educação corporativa vá além da eficiência e chegue à eficácia, seus princípios, objetivos e ações devem estar alinhados com a estratégia da empresa, sobretudo no segmento da hotelaria, dada a natureza complexa inerente à prestação de serviços. Sendo assim, tomou-se o hotel SESC Copacabana como campo para investigar de que maneira as estratégias de educação corporativa do Sesc-RJ se relacionam aos profissionais de hotelaria dessa unidade. Cabe ressaltar que o estabelecimento foi considerado um dos dez melhores hotéis do Rio de Janeiro em 2014 pelo site TripAdvisor(www.tripadvisor.com.br) e classificado entre os 25 (vinte e cinco) melhores hotéis, considerando-se todas as categorias, em 2017. Na categoria “Hotéis Econômicos”, a unidade ganhou o prêmio *TravellersChoice 2017* como o 3º (terceiro) melhor hotel do Brasil, e o 12º (décimo segundo) melhor da América da Sul.

Uma vez que o SESC possui diversos campos de ação e a atividade hoteleira está inserida em um deles, seriam as ações de educação corporativa da empresa suficientemente focadas no desen-

volvimento de tal atividade, ou por ser um subcampo de ação a hotelaria ficaria relegada ao segundo plano? O problema pesquisado tem por objetivo encontrar a resposta a esses questionamentos.

A escolha do hotel SESC Copacabana como campo de pesquisa se mostra coerente por sua localização de extrema relevância turística e econômica, já que em 2016 a cidade do Rio de Janeiro sediou as Olimpíadas, bem como por pertencer a uma instituição que possui um modelo de gestão estratégica, que prevê ações de educação corporativa, cabendo ao presente estudo identificar como essas ações se relacionam com a atividade hoteleira.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo propor estratégias para relacionar as políticas de Educação Corporativa do SESC-RJ aos profissionais de hotelaria da Unidade SESC Copacabana. Apresenta-se como meio de atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos: Identificar a importância da Educação Corporativa para o aprimoramento do serviço de hotelaria; Identificar as políticas e ações de Educação Corporativa no SESC-RJ; Descrever a interação da Educação Corporativa com o setor hoteleiro da Unidade SESC Copacabana; compreender, a partir da percepção dos participantes, o conhecimento, interesse e aceitação em relação às ações de Educação Corporativa; Propor melhorias em relação às ações de Educação Corporativa do SESC-RJ para aproximar a Educação Corporativa das necessidades do setor hoteleiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a melhor compreensão deste estudo, é fundamental elucidar os principais conceitos e ideias que serão utilizados no desenvolvimento da pesquisa, quais sejam: (I) Educação Corporativa, (II) Setor Hoteleiro e (III) Importância do Capital Humano na Hotelaria. Através da apresentação dessas fundamentações teóricas busca-se proporcionar uma melhor compreensão da pesquisa realizada, bem como fomentar o debate do tema proposto.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Surgido na década de 50 (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005 apud CRUZ, DANIELE, 2010), o termo “educação corporativa” começou a ser utilizado a partir do lançamento, em 1956, da Crotonville, Universidade Corporativa da General Electric e considerada a primeira do gênero. Sua criação se deu no estado de Nova York, Estados Unidos, no período pós 2ª Guerra, marcado por uma grande expansão da economia americana. O conceito de Educação Corporativa surge em resposta ao desafio das empresas em obterem maior excelência gerencial durante esse período de crescimento econômico, que envolvia, dentre outras atividades, um grande número de novas contratações e a instalação de novas filiais, dentro e fora do país, preservando os mesmos princípios e padrões de qualidade corporativos. Embora já houvessem diversas business schools nesse período, suas concepções não eram capazes de oferecer uma solução às novas demandas (EDUCOR - 2015).

Já no Brasil, a educação corporativa começou a se fazer presente a partir dos anos 90, com implantação por parte de algumas empresas de suas Universidades Corporativas: Academie Accor (1992), Universidade Martins do Varejo (1994), Universidade Brahma (1995), Universidade do Hambúrguer – McDonald’s (1997), Visa training (1997), Universidade Algar (1998), Alcatel University (1998), Siemens Management Learning (1998), Boston School – Bank Boston (1999), e universidade Datasul (1999). Essas implantações, no entanto, eram experiências isoladas, de maneira que o tema em si teve sua primeira abordagem apenas em 1999 com o lançamento do livro de Jeanne Meinster, *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas* (EBOLI, 2012, p. 27).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior no Brasil assim define Educação Corporativa:

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da organização (MDIC, 2015)

Segundo Eboli (2004), um Sistema de Educação Corporativa (SEC) tem como principal objetivo estabelecer e perpetuar, sistematicamente, as competências necessárias às aplicações das estraté-

gias de negócio. Ainda de acordo com Eboli (2012, p. 32 – 33), os SECs apresentam sete princípios de sucesso:

1. Competitividade:

Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa. Isso significa buscar elevar continuamente o patamar de competitividade empresarial por meio da implementação, do desenvolvimento e da consolidação das competências organizacionais e humanas.

2. Perpetuidade:

Compreender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo intencional e sistemático de transmissão da herança cultural.

3. Conectividade:

Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões intensificando a comunicação empresarial e a rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade, etc.) da organização.

4. Disponibilidade:

Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando a aprendizagem ‘a qualquer hora e em qualquer lugar.

5. Cidadania:

Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional pela da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente.

6. Parceria:

Entender que desenvolver continuamente as competências essenciais dos colaboradores é tarefa complexa e audaciosa, o que exige estabelecimento de relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

7. Efetividade:

Ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo, assim, as vulnerabilidades do projeto de educação de educação corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Sabe-se que a Educação Corporativa vem assumindo um papel cada vez mais destacado nas grandes, médias e até pequenas empresas. Eboli (2012) afirma que, no Brasil, o número de Universidades Corporativas aumentou de maneira expressiva a partir do ano 2000. Informação corroborada por Starec (2012), que afirma que mais de 500 organizações no Brasil já implementaram sistemas educacionais baseados nos princípios e práticas das universidades corporativas. Um salto considerável, tomando por base que até 1999 apenas cerca de dez empresas possuíam universidades corporativas constituídas.

A economia globalizada, cada vez mais agressiva e acirrada, obrigou as empresas a buscarem diferenciais competitivos, tornando o trabalho intimamente relacionado ao aprendizado, ao ponto do sucesso de uma empresa estar muito mais relacionado à sua inteligência organizacional do que aos seus recursos ou infraestrutura. Este cenário de complexidade crescente propiciou a proliferação exponencial das universidades corporativas, bem como do desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais por meio de programas de educação corporativa (STAREC, 2012).



Figura 1 - Educação corporativa: articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.

Fonte: (EBOLI 2002, apud Silva; Lucio; Barreto, 2013, p. 280).

2.2 SETOR HOTELEIRO

De acordo com Oliveira e Spena (2012), os meios de hospedagem existem para prover as necessidades básicas de proteção, repouso, higiene e alimentação, quando as pessoas estão fora de suas respectivas moradias. As autoras ainda afirmam que:

Os meios de hospedagem são estabelecimentos comerciais do setor de recepção e atendimento, que fornecem bens e serviços mediante pagamento de diária determinada ou preço variável, de acordo com a qualidade dos equipamentos, bens e serviços contratados, conforme tabela ou contrato previamente estabelecido individual ou socialmente (OLIVEIRA; SPENA, 2012, p. 41).

Os primeiros registros sobre hospedagem para repouso remetem ao berço da civilização moderna, a Grécia antiga, mais especificamente ao santuário de Olímpia, por ocasião da realização dos Jogos Olímpicos. Devido aos jogos e ao público atraído por eles, viria a ser construída uma hospedaria com cerca de 10 mil metros quadrados para abrigar os viajantes, surgindo assim o primeiro hotel de toda a história. Desde então as hospedarias assumiram os mais diferentes aspectos, atravessando a Roma antiga e a idade média até que em 1512, no Cairo – Egito, foi construído o **Wekalet-Al-Ghury**, considerado o primeiro hotel comercial do mundo. Em 1514 houve o reconhecimento legal de hoteleiros em Londres, mas é somente após a Revolução Francesa (1789) que surgem os hotéis públicos (OLIVEIRA; SPENA, 2012).

Ainda de acordo com Oliveira e Spena (2012), no Brasil, as primeiras hospedarias surgiram no século XVIII, em São Paulo, e mais tarde viriam a se tornar os primeiros hotéis brasileiros. Mas é no início do século XX, por volta dos anos 20, que surgem os primeiros grandes marcos da hotelaria brasileira: a inauguração dos hotéis Terminus e Esplanada, em São Paulo, e do hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro.

Hoje, a setor hoteleiro é um dos principais geradores de renda e empregos no mundo. No Brasil, mesmo em meio a um cenário econômico incerto, a sequência de grandes eventos esportivos ocorridos no país, bem como a realização dos jogos olímpicos no Rio de Janeiro em 2016, projetaram um cenário de investimentos crescentes nessa indústria. De acordo com um levantamento realizado

pela consultoria BSH Internacional, os investimentos no setor para 2015 foram estimados em R\$ 2,3 bilhões, com a inauguração de 54 novos hotéis, representando 5,2 mil novos empregos (BRASIL - 2015). Outro estudo, elaborado pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), indica que o setor investirá cerca de R\$ 2,8 bilhões nos próximos anos. Estima-se que em 2020, os hotéis serão responsáveis pela geração de aproximadamente 100 mil empregos diretos (TURISMO – 2015). De acordo com a mesma instituição, a média de funcionários necessários para cada Unidade Habitacional em 2014 foi de aproximadamente 0,4/UH, atestando o grande potencial para geração de empregos e a representatividade econômica do setor.

Entretanto, o caminho a ser percorrido pela indústria hoteleira rumo a esse futuro promissor não é nada fácil. Em 2014, o país atravessou momentos turbulentos em seus panoramas político, social e econômico, tendo seus impactos atenuados na hotelaria pela realização da Copa do Mundo. Embora, de maneira geral, tenha sido verificada uma modesta evolução do RevPAR (Revenue per Available Room)² o crescimento ficou abaixo do esperado (HVS; Hotel Invest, 2015). Já um estudo realizado pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) em parceria com o SENAC, revelou uma queda, tanto da diária média³, quanto do RevPAR:

Região	Taxa de ocupação			Diária média			RevPAR ²		
	2014	2015	Variação	2014	2015	Variação	2014	2015	Variação
Centro-Oeste	60,4%	57,5%	▼ -4,8%	R\$370,14	R\$235,97	▼ -36,2%	R\$223,59	R\$135,66	▼ -39,3%
Nordeste	62,3%	62,9%	▲ 0,9%	R\$225,47	R\$203,66	▼ -9,7%	R\$140,45	R\$128,02	▼ -8,9%
Norte	53,9%	50,6%	▼ -6,1%	R\$193,42	R\$193,97	▲ 0,3%	R\$104,31	R\$98,22	▼ -5,8%
Sudeste	63,7%	59,7%	▼ -6,3%	R\$308,84	R\$253,25	▼ -18,0%	R\$196,58	R\$151,08	▼ -23,1%
Sul	59,6%	65,5%	▲ 9,8%	R\$200,17	R\$199,10	▼ -0,5%	R\$119,32	R\$130,38	▲ 9,3%
Brasil	62,2%	60,6%	▼ -2,6%	R\$280,84	R\$233,68	▼ -16,8%	R\$174,68	R\$141,57	▼ -19,0%

² **Receita por apartamento disponível.** Índice utilizado para avaliação de eficiência tarifária, obtido pela divisão da receita de apartamentos pelo total de apartamentos disponíveis (CENTURIÓN, 2014).

³ “Refere-se à receita total conseguida com a venda de hospedagem em uma determinada noite, dividida pelo número de apartamentos que foram ocupados na mesma noite” (CENTURIÓN, 2014, p. 421).

Figura 2 – Variação do RevPAR entre 2014 e 2015.

FONTE: InFOHB, Ed 96 / Julho 2015. Disponível em: <<http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/infohb/>>.

Acesso em: 12 nov 2015.

Estudos mais recentes realizados pela FOHB apontam que em 2016 o desempenho também ficou abaixo do esperado, com queda nos indicadores de ocupação e RevPAR. Já 2017, revelou uma situação mais otimista com apenas cinco cidades, entre as 17 analisadas, apresentando queda na taxa de ocupação. Cabe ressaltar, porém, a situação da cidade do Rio de Janeiro, que padece dos reflexos da super oferta após a realização dos jogos olímpicos e das notícias sobre violência. Além de uma queda de 9% na ocupação em relação ao ano anterior, os índices de diária média e RevPAR evidenciam a crise atravessada pela cidade, apresentando queda de 28,2% e 29,4% respectivamente (ABEOC BRASIL, 2017).

Por ser dependente de grandes níveis de faturamento para sua sobrevivência (CYPRIANO, 2014 apud NICOLAU & SELLERS, 2011), a hotelaria é sensível às oscilações do cenário econômico. O grande aumento na oferta, decorrente da realização dos mega eventos esportivos no Brasil, também faz com que a competição no setor torne-se ainda mais acirrada. O cenário hoteleiro é cada vez mais complexo e há tempos deixou para trás o seu caráter secundário para tornar-se a “espinha dorsal da indústria do turismo”⁴ (HERCULANO apud MARTINELLI, 2009, p. 147), reforçando a importância de que, cada vez mais, se busque o estudo e o aperfeiçoamento das práticas hoteleiras.

2.3 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA HOTELARIA

Os serviços de hotelaria, bem como os serviços turísticos em geral, possuem características complexas e muito particulares. De acordo com Ansarah (2009), algumas das principais são:

- a) Propriedade – O produto hoteleiro não pode ser adquirido, apenas usado pelo tempo correspondente ao que foi pago;

⁴ Parte da declaração proferida por Herculano de A. Iglesias, presidente da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), durante o 41º Congresso Nacional da Indústria Hoteleira.

- b) Abstrato – O cliente obtém a prestação de um serviço e não um bem material;
- c) Produção – O produto é consumido no momento de sua produção (“hora da verdade”). O serviço não pode ser avaliado previamente, assim como não pode ser estocado;
- d) Estático – O cliente deve ir até o produto, nunca o contrário. Além disso, a localização do produto não pode ser mudada. A demanda é elástica, mas a oferta é estática;
- e) Instabilidade e heterogeneidade da demanda – É extremamente difícil prever com exatidão a demanda do cliente, que pode ocorrer pelos mais diversos motivos e pode ser influenciada por diversos fatores, tais como política, economia, cultura, etc.;

Todas essas características nos levam à conclusão de que é impossível padronizar por completo a prestação de serviços hoteleiros, tornando cada atendimento único e irremediável. Tal fato evidencia a grande relevância do capital humano para o sucesso de empreendimentos nessa área.

De acordo com Andrade, Brito e Jorge (2014), o turismo passou por uma grande transformação após a Segunda Guerra Mundial. Com o advento das linhas aéreas comerciais, expansão da economia mundial e melhoria dos sistemas de transporte, a atividade turística se intensificou muito. O recente processo de globalização, que tem sido cada vez mais intenso com o passar dos anos, tem aumentado de maneira progressiva o fluxo de viagens nacionais e internacionais, sejam motivadas pelo lazer, sejam motivadas pelos negócios. Como não poderia deixar de ser, a indústria hoteleira passa por um crescimento e evolução exponenciais.

A tradicional estrutura de administração familiar já não é o suficiente para atender à demanda cada vez maior e mais exigente nos hotéis. É preciso acompanhar as evoluções sociais e tecnológicas, sem perder de vista o aprimoramento técnico do elemento humano, pilar central da qualidade do atendimento em uma empresa hoteleira. A introdução de novas técnicas de gestão, bem como de novos equipamentos e tecnologias, jamais substitui a importância do profissional hoteleiro, pelo contrário, a eleva. Por outro lado, os profissionais devem estar sempre prontos para acompanharem as evoluções sofridas pela empresa (CASTELLI, 2001).

Castelli (2001) enaltece a importância do elemento humano nas empresas prestadoras de serviços, já que é da qualidade dele que resultam um serviço de excelência ou um fracasso irremediável.

vel. O autor afirma que “essa qualidade se obtém através da educação e do treinamento” e complementa: “(...) para as empresas prestadoras de serviço, existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado aos seus empregados e a sua competitividade e sobrevivência”.

Oliveira e Spena (2012) complementam essa ideia ao afirmarem que os investimentos em infraestrutura turística são sempre acompanhados pela necessidade de pessoas com formação, conhecimento técnico, fluência em idiomas, cultura e capacidade de identificar as tendências do mercado.

Uma pesquisa realizada por Barreto, Albuerque e Medeiros (2014), cujo objetivo era estabelecer relações entre configurações de estratégias de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional na hotelaria, constatou que as capacidades organizacionais *Mudança* e *Capital Intelectual*, exercem influência direta sobre o desempenho organizacional. Ambas representam maior ênfase sobre as pessoas e flexibilidade para lidar com situações diversas.

Apesar da evidente correlação entre a qualidade do elemento humano e o sucesso de um empreendimento hoteleiro, muitas organizações ainda subestimam o valor de um sistema de orientação e treinamento bem planejado e voltado aos objetivos estratégicos da empresa (TANKE, 2013). A autora complementa dizendo que, atualmente, o treinamento oferecido no setor de hospitalidade não pode mais ser improvisado e temporário. É preciso fazer das ações de treinamento e desenvolvimento uma constante, tal como é o crescimento da demanda por qualidade advinda dos clientes. Tal informação é corroborada ainda por Lima e Barreto (2016), que afirmam ser fundamental para a manutenção da competitividade das empresas hoteleiras a implementação de um modelo de gestão estratégica de pessoas. Sua pesquisa constatou que:

(...) os meios de hospedagem que conseguem alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas aos objetivos e estratégias organizacionais, mesmo que de maneira informal, conseguem obter funcionários satisfeitos e comprometidos em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, podem atingir melhores resultados em sua prestação de serviços (LIMA; BARRETO, 2016, p. 159).

Conforme ressalta Castelli (2001, p.39), “a qualidade pessoal resulta, pois, do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados através da educação e do treinamento”. Por fim, Tanke (2013), afirma que o treinamento dos recursos humanos é diretamente

proporcional ao resultado do atendimento ao cliente. Colaboradores bem treinados terão altas possibilidades de fazerem as escolhas corretas, enquanto um treinamento de má qualidade resultará em um atendimento ruim.

3. METODOLOGIA

Este trabalho consiste na investigação de como políticas de educação corporativa adequadas podem ser usadas em favor do desenvolvimento da atividade hoteleira. Considerando que poucos estudos abordam especificamente o tema Educação Corporativa em Hotéis, optou-se pela realização de um estudo de caso, não apenas pela dificuldade em encontrar material de pesquisa teórico, mas principalmente pela urgência de aprofundamento no tema, haja vista a sua relevância no cenário atual do país. De acordo com Ludke e André, 1986 apud Will, 2012, os estudos de caso objetivam a descoberta e enfatizam a interpretação em contexto, motivo pelo qual mostrou-se o modelo de pesquisa mais adequado aos objetivos do presente estudo.

Em relação à coleta de dados, optou-se por uma abordagem quantiquantitativa. Isso se deve ao fato de que este estudo ambiciona revelar a influência que a Educação Corporativa pode exercer sobre a qualidade do produto final da hotelaria, o atendimento ao cliente, que por sua natureza complexa, intangível e singular, não poderia ser traduzido apenas em números, tão pouco poderia ser representado de forma individualista. Sendo assim, há uma busca por interpretar qualitativamente a expressividade de determinadas situações, traduzida na quantidade de vezes que ocorrem (GATTI, 2007 apud WILL, 2012).

Como campo de pesquisa, foi selecionado o hotel SESC Copacabana, onde será realizado o estudo de caso envolvendo os profissionais que atuam diretamente no campo da hotelaria (recepção, governança e reservas) totalizando aproximadamente 40 profissionais. Como não há, em princípio, relação direta entre as áreas de educação corporativa e hotelaria, serão realizados questionários, entrevistas e consultas a documentos para realizar o levantamento dos dados necessário para o estudo e conclusão do tema proposto.

Foram elaborados três instrumentos de pesquisa distintos, presentes nos apêndices A, B e C. Cada um deles foi elaborado como um questionário para ser respondido por segmento distintos, sendo o primeiro elaborado com 4 questões abertas destinado à gerência da Unidade SESC Copacabana; o segundo também possui 4 questões abertas, porém, destinadas aos supervisores dos setores de recepção, governança e reservas; o último é composto de 4 questões fechadas e destina-se aos colaboradores operacionais dos mesmos três setores e possui objetivos quantitativos.

Criado em 1946, o Serviço Social do Comércio (SESC) surgiu como uma entidade cujo objetivo era “atender às necessidades sociais urgentes dos trabalhadores no comércio, procurando enfrentar seus problemas, reduzir ou aliviar suas dificuldades maiores e criar condições de seu progresso” (Serviço Social do Comércio, 2010. P.9). Nos dias atuais, a instituição se mantém fiel à sua missão precípua, agora manifestada através de seus modelos de Gestão de Estratégica. Procurando estar consoante com a administração moderna, o SESC investe na utilização da educação corporativa para o desenvolvimento de seus clientes internos, cabendo ressaltar que duas de suas diretrizes atuais são “priorizar o desenvolvimento profissional” e “valorizar os recursos humanos”, de acordo com o Plano Estratégico 2011-2015 do Departamento Nacional. Entretanto, quando direcionamos um olhar pela perspectiva do tema geral do presente trabalho, Educação Corporativa em Hotéis, percebemos uma complexidade incomum, haja vista a grande diversidade de áreas de atuação da instituição.

Embora a hotelaria seja de extrema relevância entre os serviços prestados pelo Serviço Social do Comércio, as Diretrizes Gerais de Ação do SESC elencam como campos de atuação da instituição a educação, a saúde, a cultura e o lazer, estando os serviços de hotelaria inclusos neste último campo, junto a tantos outros serviços e atividades de entretenimento. Diante disso, torna-se relevante uma análise cuidadosa de alguns aspectos que envolvem a aplicação da educação corporativa no SESC. O primeiro deles é perceber quais são as políticas de aplicação. Em seguida, é necessário investigar como essas políticas se aplicam aos profissionais de hotelaria, sendo escolhido como campo de observação e estudo a unidade SESC Copacabana, dada a sua relevância e representatividade como unidade hoteleira.

4. EXPOSIÇÃO DA PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada em janeiro de 2016, obtidos por meio de entrevistas qualitativas, realizadas com colaboradores da gerência e supervisão do setor hoteleiro do Hotel SESC Copacabana, bem como por meio de questionários de ordem quantitativa, distribuídos entre os colaboradores operacionais dos setores de Reservas, Governança e Recepção.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

É importante ressaltar que a hotelaria é um dos segmentos do Serviço Social do Comércio (SESC), não sendo, portanto, a atividade fim da empresa, pelo menos, não a única. Tal característica traz consigo aspectos positivos e negativos quanto à educação corporativa e sua relação com o setor hoteleiro. O principal ponto positivo está no fato de que o setor hoteleiro recebe suporte de uma educação corporativa proveniente de um setor específico e bem desenvolvido.

As ações de Educação Corporativa ficam a cargo da Gerência de Desenvolvimento Técnico, que, dentre outras funções, é responsável por definir programas e ações de capacitação e desenvolvimento técnico. O suporte de um setor especificamente voltado para o desenvolvimento técnico permite que os profissionais de hotelaria, apesar de sua rotina corporativa incomum, estejam sempre em contato com ações de educação corporativa, tais como treinamentos e acesso à universidade corporativa. Entretanto, o fato de ser responsável por prestar suporte a diversos outros segmentos, pode fazer com que as ações de treinamento e desenvolvimento não sejam voltadas para as características específicas do setor hoteleiro.

A fim de verificar algumas das características da Educação Corporativa e sua relação com o setor hoteleiro, algumas informações foram coletadas com a atual responsável pela gerência de desenvolvimento técnico (GDT), Eliza Riqueza, e verificou-se os seguintes aspectos:

- a) A Educação Corporativa no SESC é uma gerência, sendo responsável por todas as ações de treinamento e desenvolvimento da empresa desde a ambientação, até as ações aprimoramento técnico;

- b) A GDT não possui definição de missão, visão e valores, mas existem metas e planos de trabalho que são norteadores para as ações anualmente;
- c) Os principais programas de Educação Corporativa atualmente são: Desenvolvimento de estagiários, de Jovens Aprendizes, Supervisores de Estágio, Recursos Humanos, programa de bolsas de estudo e segurança no trabalho;
- d) Todos os programas e ações de treinamento têm o envolvimento da área solicitante ou diretamente relacionada. Os critérios utilizados para o seu desenvolvimento são os objetivos alinhados aos cargos dos funcionários participantes;
- e) Os cursos oferecidos através da Universidade Corporativa, inicialmente, tinham um caráter de conhecimento geral, ou seja, que pudesse ser realizado por todos, sendo conteúdos para serem aplicados no dia a dia, independente da função. Com o tempo, vieram alguns cursos específicos voltados para alguns cargos e funções. O caminho que se pretende seguir é o de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem, com cursos voltados para cada cargo e função. Atualmente a utilização da universidade corporativa em seu módulo de ensino à distância está suspensa devido a uma mudança de plataforma que objetiva oferecer melhor suporte ao desenvolvimento dessas trilhas de aprendizado;
- f) Existe a previsão de implementar programas de Educação Corporativa voltados especificamente para hotelaria, sendo um voltado para as lideranças (Coordenadores, Supervisores e Chefes de Linha) e outro voltado para o atendimento (Central de reservas e Recepção).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO

Conforme verificado anteriormente, as práticas de Educação Corporativa possuem um caráter genérico, havendo pouco direcionamento à atividade hoteleira, embora tal pretensão tenha sido manifestada. Em todo caso, faz-se necessário avaliar como essas atividades impactam o desempenho dos funcionários da hotelaria, sendo fundamental para isso compreender como as políticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela GDT são incorporadas ao Hotel SESC Copacabana.

Com esse objetivo foram desenvolvidos questionários de ordem qualitativa, voltados para os supervisores dos setores de Recepção, Reservas e Governança, bem como para o Coordenador de Hospitalidade (responsável direto pelas atividades do setor hoteleiro) e para a Gerente da Unidade, com o intuito de captar como as lideranças percebem e disseminam / incentivam as práticas de Educação Corporativa. Cabe ressaltar que não foi possível entrevistar a supervisão do setor de reservas.

A Gerência da unidade elencou como algumas das principais características necessárias para trabalhar no setor hoteleiro: possuir desenvoltura, inteligência emocional, empatia, pluralidade, flexibilidade e adaptabilidade, além de ser desejável que os colaboradores sejam atenciosos, possuam noções de informática e que falem outros idiomas e há consenso que existem programas de treinamento e desenvolvimento que auxiliam na aquisição / desenvolvimento de algumas dessas características.

Já os supervisores, destacam como as maiores deficiências que precisam ser trabalhadas nos funcionários de seus respectivos setores a falta de atenção e pró-atividade, bem como a necessidade de maior comprometimento com a função. Os supervisores reconhecem que os programas de treinamento e desenvolvimento ajudam a solucionar esses problemas, mas também concordam que esses treinamentos são realizados em quantidade insuficiente.

A gerência acredita que os colaboradores se interessam pelos treinamentos, porém, a gerente da unidade afirma que o público diferenciado dessas atividades cria alguns obstáculos que interferem nos resultados. Já entre os supervisores, no setor de recepção, acredita-se que os colaboradores buscam aprimoramento profissional, são interessados e gostam de aprender. No setor de Governança, porém, verifica-se manifestações constantes de insatisfação salarial e profissional, mas pouco investimento dos colaboradores para buscarem novas oportunidades.

Quanto à política interna de divulgação e incentivo das atividades de treinamento, parece não haver ações muito incisivas de incentivo por parte da gerência da unidade, havendo apenas a divulgação de tais atividades, tanto por parte da gerência quanto da supervisão.

4.3. CARACTERIZAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Tendo como elementos norteadores as informações anteriores, buscou-se compreender a percepção e a participação dos colaboradores das áreas de recepção, governança e reservas quanto às ações de educação corporativa. Foram distribuídos questionários de caráter quantitativo entre os funcionários dos setores, com o objetivo de estabelecer o grau de participação nas ações de educação corporativa, seu impacto real nas atividades desempenhada pelos colaboradores e os motivos que levam à sua eventual não participação.

Dentre os pesquisados, 82,6% afirmam já terem participado de alguma ação de treinamento promovida pela empresa. Desses, 57,89% concordam plenamente que o treinamento melhorou o desempenho de suas funções; 36,85% concordam parcialmente e 5,26% discordam totalmente.

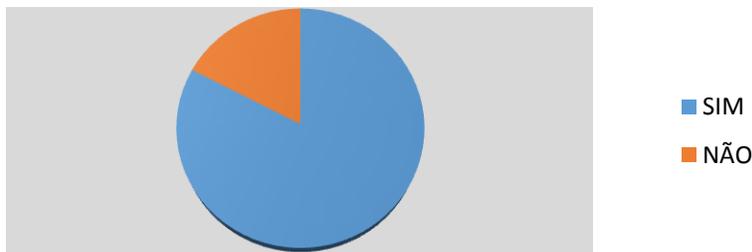


Figura 3 - Participação em ações de treinamento da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

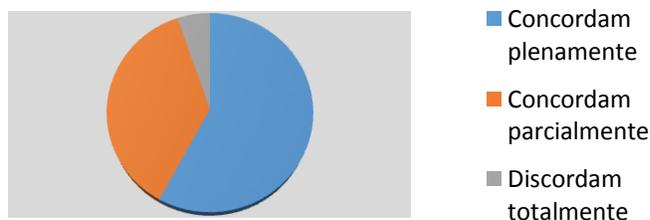


Figura 4 – Avaliação dos colaboradores quanto à influência dos treinamentos na melhoria do desempenho de suas funções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cerca de 40% dos colaboradores entrevistados já realizou algum curso oferecido através da Universidade Corporativa. Dentre esses, 77,77% concorda parcialmente que a realização desses cursos contribuiu para o seu desenvolvimento profissional e 22,23% discordam totalmente. Também 77,77% avaliam os cursos realizados como importantes para o desempenho de suas funções; 11,11% os considera pouco importante e outros 11,11% avaliam os cursos como muito importantes para o desempenho de suas funções.

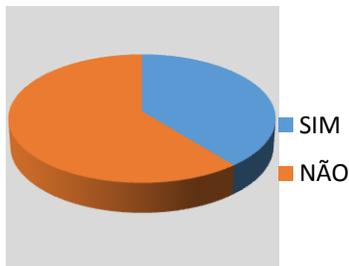


Figura 5 – Realização de cursos através da Universidade Corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor

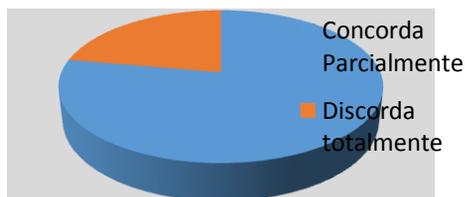


Figura 6 – Avaliação de importância da Universidade Corporativa para o desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor

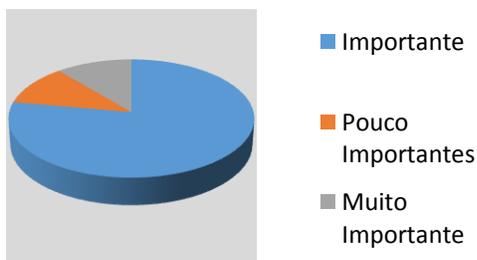


Figura 7 – Importância dos cursos da Universidade Corporativa para o desempenho das funções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Chama a atenção o fato de que mais da metade dos colaboradores pesquisados, 60,87%, nunca tenham utilizado a Universidade Corporativa, cabendo ressaltar que os cursos oferecidos são gratuitos e os funcionários são instruídos a realizarem esses cursos durante o horário do expediente, ou seja, o tempo de aprendizado com a universidade corporativa é contado como atividade de trabalho e há uma estação de aprendizado localizada no refeitório dos funcionários, destinada à utilização da universidade corporativa. Dentre os colaboradores que nunca utilizaram a UC, 28,57% afirmam que nunca realizaram nenhum curso da Universidade Corporativa por não saberem do que se trata; 42,85% alegam falta de tempo; 21,43% não consideram que a realização desses cursos seja importante e 7,15% alega outros motivos.

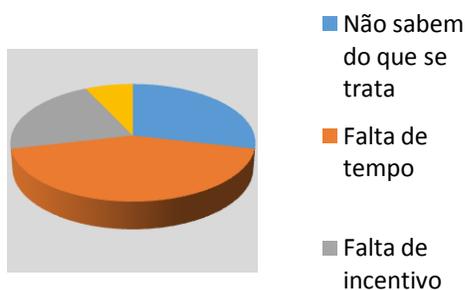


Figura 8 – Motivo para nunca ter utilizado a Universidade Corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o resultado da pesquisa em cada um dos setores, também é possível distinguir um certo padrão, que pode estar associado ao perfil dos colaboradores, às condições de trabalho do setor, ou mesmo ambos. No setor de governança, por exemplo, mais de 50% afirmam nunca terem participado de uma ação de treinamento, embora 100% das que participaram concordem que o desempenho de suas funções melhorou após o treinamento. No entanto, 100% dos colaboradores do setor de governança nunca utilizaram a Universidade Corporativa. Já na recepção, 100% dos colaboradores já participaram de alguma ação de treinamento desenvolvida pela empresa. Desses, 60% concordam totalmente que o desempenho de suas funções melhorou e 40% concorda parcialmente. 60% dos colabo-

radores nunca utilizaram a Universidade Corporativa. No setor de reservas, também 100% dos colaboradores do setor já participaram de alguma ação de treinamento. 45,5% concordam totalmente que o desempenho de suas funções melhorou, outros 45,5% concordam parcialmente e 9% discordam totalmente. 63.6% já realizaram cursos da Universidade Corporativa. Os demais alegaram nunca terem utilizado a UC por falta de tempo.

4.4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Ao investigar as relações entre as áreas de hotelaria e educação corporativa por meio do hotel SESC Copacabana, fica evidente como as ações de desenvolvimento e treinamento influenciam positivamente no desempenho dos colaboradores. Não apenas as lideranças enxergam em tais ações uma possibilidade para suprir as carências de cada setor, como os próprios colaboradores reconhecem, de maneira geral, o aprimoramento de seu desempenho em suas respectivas funções.

Entretanto, também é preciso reconhecer que, embora seja uma valiosíssima ferramenta de aprendizado, a Universidade Corporativa parece ser um recurso ainda subestimado, onde identifica-se que mais da metade dos colaboradores jamais a utilizou e nenhum dos colaboradores que já utilizaram considera plenamente que houve contribuição para o seu desenvolvimento profissional.

Fica evidenciado através das pesquisas que uma educação corporativa desenvolvida de maneira genérica possui sérias limitações quanto aos benefícios que podem ser oferecidos ao segmento hoteleiro. Suas características tão particulares, sem dúvida, carecem de programas de educação corporativa voltados especificamente para suas demandas e objetivos. O setor de Governança carece de atenção ainda maior, já que mais da metade dos colaboradores do setor afirmou nunca ter participado de uma ação de treinamento (cabendo ressaltar que nos outros setores, 100% dos colaboradores já participaram de pelo menos uma ação de treinamento) e 100% dos colaboradores também do setor de governança jamais utilizou a universidade corporativa.

Tomando por base os sete princípios de sucesso da educação corporativa, podemos avaliar os seguintes aspectos:

Competitividade	A empresa cumpre bem o seu papel ao fazer da Educação Corporativa um elemento transformador, sendo verificado que as ações de treinamento e desenvolvimento efetivamente provocam a melhoria no desempenho das funções;
Perpetuidade	Embora as ações de educação corporativa sejam constantes e sistemáticas, do ponto de vista das lideranças, tais ações deveriam ser mais frequentes. Parece haver pouco esclarecimento e incentivo quanto à educação corporativa, de maneira que não existe ainda uma cultura estabelecida nesse sentido na unidade;
Conectividade	Existe o entendimento e a busca por uma construção social do conhecimento em nível gerencial, porém, novamente, a falta de uma cultura de educação corporativa estabelecida na unidade dificulta a absorção desse conceito no nível operacional;
Disponibilidade	A “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar” tem como seu principal veículo a Universidade Corporativa online, entretanto, esse recurso carece de atrativos voltados especificamente aos profissionais de hotelaria. Aliado a fatores como a falta de esclarecimento e programas de incentivo, verificamos que a Universidade Corporativa mostra-se como uma ferramenta de muito potencial, porém, ainda subdesenvolvida;
Cidadania	O estímulo ao exercício da cidadania individual e corporativa pode ser verificado nos programas de educação corporativa, entretanto, verifica-se justamente a falta de estímulo à utilização/participação dos funcionários e tais programas;
Parceria	Embora os programas de Educação Corporativa sejam desenvolvidos pela Gerencia de Desenvolvimento e Treinamento em

	conjunto com as gerências e coordenações das unidades, essa relação parece ocorrer de forma muito mais vertical do que horizontal, além de não ter sido verificada a exploração de parcerias com elementos e/ou instituições externas;
Efetividade	Não há dúvidas de que as ações promovidas são efetivas, porém, verifica-se que há potencial para evoluir muito mais, sobretudo na relação direta com o segmento hoteleiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em se tratando de Educação Corporativa, não parece ser por acaso que a primeira manifestação do tema no Brasil se deu na hotelaria, por meio da Universidade Corporativa lançada no início dos anos 90 pela rede Accor. É absolutamente inegável o mutualismo existente entre os segmentos hoteleiro e de Educação Corporativa.

Ao passo que identificamos a hotelaria como uma área cujo sucesso fundamenta-se na qualidade do elemento humano, também é possível verificar que a Educação Corporativa traduz-se como a principal ferramenta para o desenvolvimento de tal elemento. Por outro lado, tomando a presente pesquisa como base, é possível concluir que o desenvolvimento da educação corporativa é um processo contínuo e carece de elementos norteadores adequados. No caso do hotel SESC Copacabana, verifica-se um alto índice de colaboradores que atribuem uma importância secundária ao principal veículo de propagação das políticas de Educação Corporativa (EC), que é a Universidade Corporativa. A simples definição de Missão, Visão e Valores, tanto do setor hoteleiro quanto da Gerência de Desenvolvimento e Treinamento, poderia auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas às necessidades reais do setor, portanto, mais efetivas e melhor apreciadas pelos colaboradores.

O processo que constitui o desenvolvimento da Educação Corporativa também deve incluir o estímulo e a instrução quanto à importância do auto aperfeiçoamento constante. É preciso considerar que existem colaboradores com os mais variados níveis de instrução e a maioria deles não estará a par dos conceitos de administração moderna. É papel dos gestores criar um ambiente que favoreça a busca

pelo conhecimento e aprimoramento constantes. De nada adiantará disponibilizar as mais modernas ferramentas de aprendizado, se os colaboradores não souberem utilizá-las ou se não forem sensibilizados quanto à importância de sua utilização, cabendo ressaltar que um número considerável de colaboradores alegou não ter conhecimento do que se trata a Universidade Corporativa.

Por fim, observa-se como contribuição final do presente trabalho, a identificação da necessidade de um estudo aprofundado sobre o perfil dos colaboradores, bem como sobre as condições de trabalho em cada um dos diferentes setores da hotelaria. Somente identificando as particularidades de cada setor, seria possível estabelecer uma política de Educação Corporativa verdadeiramente capaz de exercer a natureza transformadora a que se destina.

6.REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto.** São Paulo: SENAC São Paulo, 2014.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. Teoria Geral do Turismo. In: _____ **Turismo: Como aprender, como ensinar.** Volume 2, 4ª Ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS (ABEOC BRASIL). **Perspectivas hoteleiras: o que o Fohb espera em 2018/19.** 2017. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2017/11/perspectivas-hoteleiras-o-que-o-fohb-espera-em-201819/>>. Acesso em: 19 fev 2018

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria: O Papel das capacidades organizacionais.** 2011. 157 f. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria:** o papel das capacidades organizacionais. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 8 (2), pp. 340-360, maio/ago. 2014

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo.2013 – 2016.** Brasília, DF, 2012. SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Plano Estratégico.2011 – 2015.** Rio de Janeiro, 2011.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** 8ª Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER Marcos. **Educação Corporativa:** Da teoria à prática. São Paulo: SENAC São Paulo, 2012.

CENTURIÓN, Ligia. **Princípios e práticas de Revenue Management:** gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição. São Paulo: SENAC São Paulo, 2014.

CYPRIANO, Pedro. **Desenvolvimento hoteleiro no Brasil:** Panorama de mercado e perspectivas. São Paulo: SENAC São Paulo, 2014.

EDUCOR. **A Educação Corporativa e a sua contribuição para o Brasil.** Disponível em <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430057.pdf>>. Acesso em 15 nov 2015.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: CASARINI Fabiana Gradela; BAUMGARTNER Marcos (Org.). **Educação Corporativa:** Da teoria à prática. São Paulo: SENAC São Paulo, 2012. P. 27 – p. 41.

_____. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

LIMA, Catiane Lopes de, BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Políticas e práticas de gestão de pessoas: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte.

Revista Hospitalidade, volume 13, n.01, pp. 143-161, ago/2016.

MARTINELI, José Celso. Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. In: ANSARAH, Márlia Gomes dos Reis (Org.). **Turismo: Como aprender, como ensinar**. Volume 2, 4ª Ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Educação Corporativa**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3599>>. Acesso em 12 nov 2015.

OLIVEIRA, Giovanna Bonelli; SPENA, Rosana. **Serviços em Hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Panorama OMT Del turismo internacional**, edición 2015. Disponível em <<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875>>. Acesso em: 12 nov 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Panorama OMT Del turismo internacional**, edición 2017. Disponível em <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>>. Acesso em: 18 fev 2018.

PANORAMA DA HOTELARIA BRASILEIRA 2014 / 2015. Disponível em <<http://www.hotelinvest.com.br/panorama/20142015>>. Acesso em: 12 nov 2015.

PORTAL BRASIL. **Turismo: Indústria hoteleira pretende investir R\$ 2,3 bilhões no Brasil.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-2-3-bi-no-brasil>>. Acesso em: 12 nov 2015.

PORTAL BRASIL. **Turismo: Setor hoteleiro planeja investir R\$ 128 bilhões até 2020.** Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/3287-setor-hoteleiro-planeja-investir-r-128-bilhoes-ate-2020.html>>. Acesso em: 12 nov 2015.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Diretrizes Gerais do SESC.** Rio de Janeiro, 2010.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Diretrizes para o Quinquênio.** 2011 – 2015 Rio de Janeiro, 2010.

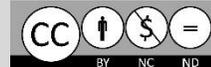
SILVA, Fabíola Fernandes; LUCIO, Emellyne Marcella de Melo; BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. **Revista Hospitalidade.** São Paulo, v. X, n. 2, p. 275 - 295, dez. 2013.

STAREC, Claudio. **Educação Corporativa em Xeque:** Até que ponto treinamento é bom negócio para as organizações? Rio de Janeiro: SENAC Rio de Janeiro, 2012.

SOU RECEPIONISTA: Técnicas, tendências e informações para o aperfeiçoamento profissional. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2014.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** Tradução de Roberto Galman. 2ª Ed. Rio de Janeiro: SENAC Rio de Janeiro, 2013.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia de Pesquisa Científica.** Palhoça, 2012. Apostila da Disciplina Metodologia da Pesquisa Científica do curso de Gestão de Pessoas da Unisul Virtual.



ZANCHIN, Janete. **Gestão Estratégica**. Palhoça, 2013. Apostila da Disciplina de Gestão Estratégica do curso de Gestão de Pessoas da Unisul Virtual.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO À GERÊNCIA

1) Quais competências o Sr (a) julga necessárias para trabalhar no setor de hotelaria do SESC?

R:

2) Existem programas de treinamento e desenvolvimento desenvolvidos pela empresa que auxiliem na aquisição/desenvolvimento de tais competências? Quais?

R:

3) Acredita que seus colaboradores se interessam pelos cursos e treinamentos oferecidos pelo SESC? Por quê?

R:

4) Existe alguma política interna de incentivo e/ou de divulgação para realização dessas atividades?

a) **Sim**

- Quais?

R:

b) **Não**

- Por quê?

R:

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUPERVISORES

- 1) Qual ou quais as maiores deficiências que precisam ser trabalhadas nos funcionários do seu setor?**

R:

- 2) Acredita que os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelo SESC podem auxiliar na resolução dessas dificuldades? Por que?**

R:

- 3) Acredita que seus funcionários busquem aprimoramento profissional? Por que?**

R:

- 4) Você incentiva seus funcionários a participarem dos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelo SESC?**

- a) **Sim**

- De que forma?

R:

b) Não

- Por quê?

R:

APÊNDICE III - QUESTIONARIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DE HOTELARIA

1) Trabalha em qual setor?

- a) Recepção b) Reservas c) Governança

2) Já participou de alguma ação de treinamento promovida pela empresa?

- a) Sim b) Não Quais? _____

3) Considera que esse treinamento melhorou o desempenho de suas funções?

- a) Concordo Totalmente
b) Concordo Parcialmente
c) Nem discordo e nem concordo
d) Discordo Parcialmente
e) Discordo Totalmente

4) Já realizou algum curso oferecido através da Universidade Corporativa do SESC?**a) Sim**

Quais? _____

- A realização desse(s) curso(s) contribuiu para o seu desenvolvimento profissional?

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Nem discordo e nem concordo
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

- Como você avalia a importância do(s) curso(s) que realizou para o desempenho de suas funções?

- a) Não é importante b) Pouco importante
- c) Importante d) Muito importante

b) Não

- Por quê?

- a) Não sei do que se trata b) Falta de tempo c) Não considera importante

- d) Falta de incentivo e) Falta de interesse f) Outros _____