

DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v9i3.876>

## Princípios e valores organizacionais: a questão do treinamento e a excelência dos serviços hoteleiros. Um estudo de caso na JW Marriott Rio de Janeiro

Principles and organizational values: the question of training and the excellence of the hotel services. A case study in the JW Marriott Rio de Janeiro

Principios y valores de la organización: la cuestión de la formación y la excelencia de los servicios del hotel. Un estudio de caso en JW Marriott Rio de Janeiro

Rodrigo Amado Santos<sup>1</sup>  
Lidiane Pigatti Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** O capital humano deve ser visto enquanto um dos bens mais valiosos às empresas hoteleiras que primam por oferecer excelência, hospitalidade, eficiência e prestatividade aos seus respectivos segmentos atuação. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo principal a exposição de princípios e valores que sustentam o processo de capacitação e treinamento do elemento humano em ambientes hoteleiros, visto aqui enquanto preceito fundamental a estruturação de um serviço e de um atendimento pautado em valores de excelência. Exposto isso, essa pesquisa tem seu alicerce metodológico sustentado em uma análise quanti-qualitativa apresentada através de um estudo de caso – JW Marriott Rio de Janeiro – que busca expor uma avaliação das políticas de treinamento e suas incidências sobre a excelência no atendimento, de forma a demonstrar como suas diretrizes refletem em seus resultados operacionais e gerenciais. Assim, seu universo amostral, pautado na percepção de 26 associados acerca das ações de capacitação organizacional, permitiu as seguintes ponderações: (1) há, entre os distintos departamentos hoteleiros, o reconhecimento da importância desse processo e de suas inferências nos resultados organizacionais e no condicionamento a excelência dos serviços prestados; (2) a lógica, a frequência e o comprometimento aos valores apresentados por essas diretrizes permitem uma maior segurança e confiabilidade ao elemento humano, instigando sua proatividade. Por fim, discute-se a maneira como tais questões necessitam ser vistas enquanto “diferenciais” competitivos, capazes de ofertar aos seus colaboradores um “know how” primordial à satisfação, ao encantamento e à fidelização de uma demanda hoteleira.

**Palavras-chave:** Capital Humano. Gestão Hoteleira. JW Marriott Rio de Janeiro. Treinamento.

**Abstract:** Human capital should be seen as one of the most valuable assets to hotel businesses that aim for offering excellence, hospitality, efficiency and helpfulness to their business segment. In this sense, this paper has as main objective the exposure of principles and values that support the logic of workers' capacity and training process in hotel ambience, seen here as a fundamental precept to structure a service and a treatment based on excellence values.

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA. Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria - DEDH Email: profrodrigoamado@gmail.com.

<sup>2</sup> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA. Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria - DEDH Email: lid\_pigatti@hotmail.com.

Exposed it, this academic research has its methodological foundation on quantitative and qualitative analysis presented by a case study - JW Marriott Rio de Janeiro - seeking to exhibit an evaluation of training policies and their effects on excellence in service, in order to demonstrate how their guidelines reflect on hotel business operational and managerial results. Thus, the sample universe, guided by the perception of 26 workers on organizational training activities, allowed the following considerations: (1) there is, through different departments of this organization, the recognition of the importance of this process and its inferences on organizational results, conditioning to ensuring excellence of services; (2) the logic, the frequency and the commitment to the values presented by this guidelines allow a greater security and reliability on human resource, encouraging its proactivity. Finally, it will be discussed how such issues need to be seen as competitive advantages, able of offering its employees a "know how" essential for satisfaction, enchantment and loyalty of a hotel demand.

**Keywords:** JW Marriott Rio de Janeiro. Hotel Management. Human Capital. Training.

**Resumen:** El capital humano debe ser visto como uno de los bienes más valiosos para las empresas hoteleras que pueden ofertar excelencia, hospitalidad, eficiencia y utilidad a sus respectivos segmentos de negocio. En ese sentido, este artículo tiene como principal objetivo la exposición de principios y valores que sustentan el proceso de capacitación y entrenamiento de trabajadores en los ambientes hoteleros, visto aquí como un precepto fundamental para estructurar un servicio y un tratamiento basado en valores de excelencia. Expuesto eso, esa pesquisa tienes su fundamento metodológico sostenido en el enfoque cuantitativo y cualitativo presentado a través de un estudio de caso - JW Marriott Rio de Janeiro - buscando exponer una evaluación de políticas de entrenamiento y sus implicaciones para la excelencia en el servicio, con el fin de demostrar cómo sus directrices reflejan en sus resultados operacionales y de gestión. Así, su universo de muestra, se ha enmarcado en la percepción de 26 trabajadores sobre las políticas de entrenamiento, permitiendo las siguientes ponderaciones: (1) hay, entre los distintos departamentos hoteleros, el reconocimiento de la importancia de ese proceso y de sus implicaciones en los resultados organizacionales y en el condicionamiento por la excelencia de los servicios prestados; (2) la lógica, la frecuencia y el compromiso a los valores presentados en ese proceso permiten una mayor seguridad y fiabilidad al elemento humano, instigando su proactividad. Por último, este trabajo discute cómo tales puntos deben ser vistos como ventajas competitivas, capaces de ofrecer a sus empleados un "know how" esencial para la satisfacción, encantamiento y lealtad de una demanda hotelera.

**Palabras clave:** Capital Humano. Dirección Hotelera. Entrenamiento. JW Marriott de Rio de Janeiro.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, através dos preceitos que amparam a lógica operacional da economia da experiência, o termo hospitalidade passa a obter notoriedade e a ser amplamente utilizado em diversos e distintos setores econômicos enquanto um mecanismo capaz de agregar valores à imagem organizacional, bem como reter, cativar e fidelizar clientes reais e potenciais (Dias, In: Grinover, 2002). Portanto, em ambientes hoteleiros, tal lógica não se faz diferente. Em suma, os valores que sustentam a dialética da economia da experiência afirmam a necessidade de quaisquer empreendimentos ofertarem o encantamento, observando, para isso, o aspecto emocional enquanto elemento diretivo à escolha e consumo de produtos, bens e serviços capazes de propiciar experiências únicas e memoráveis (Gilmore e Pine, 1999), vistas aqui enquanto elementos fundamentais ao sucesso hoteleiro.

Nesse sentido, a indagação proposta por esse trabalho jaz no fato de que esses empreendimentos devem manifestar propostas gerenciais que possam ir além das que tangenciam suas estruturas materiais. Afinal de contas, muito mais do que ofertar "uma cama confortável" ou "um chuveiro com água quente", os gestores hoteleiros necessitam ter como preocupação latente o zelo pelo aspecto imaterial, que se reflete ao longo da experiência da hospedagem através, por

exemplo, do grau de satisfação, de superação das expectativas de seus clientes, bem como pela cordialidade, prestatividade, eficiência e agilidade observadas na relação entre colaborador e hóspede.

Deste modo, surpreender continua e ininterruptamente a clientela, através de inovações acerca dos procedimentos operacionais e das técnicas de atendimento, se mostra enquanto um princípio eficaz capaz de promover a tão desejada fidelização (Castelli, 2010). Todavia, apesar dessa questão assumir inegável enfoque ao longo da gestão e operacionalização de uma empresa prestadora de serviço, como é o caso da hotelaria, muitas vezes a mesma acaba passando despercebida, tal qual exalta Castelli (2003) no momento em que o autor se debruça sobre os princípios que regem a matriz de classificação de estabelecimentos hoteleiros. Há, portanto, por parte dos autores desse trabalho, a intenção de se destacar a relevância do elemento humano enquanto “força motriz da hotelaria”, já que

a qualidade dos bens e dos serviços depende, quase por inteiro, da atuação das pessoas, seja individualmente, seja em grupo. Produtos e serviços com qualidade superior só podem provir de funcionários com alto nível de qualificação, inseridos num excelente processo. De pouco adianta, pois, ter pessoas bem-educadas e qualificadas trabalhando num processo cheio de falhas e erros. A recíproca também é verdadeira. (Castelli, 2005:23)

Se a recepção é “alma” de uma empresa hoteleira, tal qual enfatiza Castelli (2003), a ou então se governança pode ser vista como a “engrenagem” desse mesmo ambiente (Santos e Pavarin, 2012), por meio dessas alusões existe a possibilidade de se enaltecer a figura de cada colaborador, independentemente de seus afazeres, cargos e hierarquias, enquanto o “coração” da hospitalidade hoteleira (Walker, 2002). Tal metaforização se fortifica quando se percebe o elemento humano enquanto agente responsável por oferecer um tratamento diferenciado e personalizado durante a todo e qualquer tipo de hóspede, independentemente de seus anseios, expectativas e demandas.

Dessa maneira, destaca-se que hotéis engajados em oferecer o melhor atendimento e superar as expectativas de seus hóspedes demonstram que seu foco está efetivamente voltado às reais necessidades e desejos desses indivíduos. A partir disso, percebe-se que a premissa pela excelência no atendimento se torna uma estratégia de marketing (Castelli, 2005) eficiente às mais diversas categorias de meios de hospedagem, promovendo a fidelização de clientes. Assim, um aspecto a ser ressaltado será o fato da excelência no atendimento apresentar-se como um forte diferencial competitivo, vista enquanto instrumento capaz de alavancar os resultados operacionais, gerenciais e administrativos de quaisquer corporações hoteleiras. Chiavenato (2009) mencionará que independentemente de seu nicho de atuação, nenhuma empresa prosperará se não voltar “seus olhos” a discussão proposta por esse artigo, já que a mesma se apresenta enquanto aspecto crucial ao processo de inserção, desenvolvimento, propagação, maturação e renovação mercadológica (Belli, 1998).

Para tanto, o elemento humano deve ser visto enquanto um atributo a ser moldado conforme os valores, metas e princípios organizacionais. Devido a tais peculiaridades, os hotéis devem enxergar o fator humano como faceta primordial aos seus planejamentos, gerenciamentos e ope-

racionalizações, e através desse transparecer e efetivar o “aspecto inusitado” que instiga, cativa e fideliza o cliente, promovendo assim, uma avaliação positiva em todo e qualquer momento de sua estada.

De posse desses preceitos, os autores investigaram os preceitos exaltados nas propostas de capacitação, treinamento e reciclagem verificadas no JW Marriott Rio de Janeiro. Aspecto pertinente a se ressaltar é a escolha desse estabelecimento, já que essa se deve: (1) pela importância mercadológica da Marriott Internacional, bem como por seus planos de expansão no mercado hoteleiro carioca – com o investimento de R\$ 200 milhões, até o final de 2016, 04 novos empreendimentos sob a insígnia das bandeiras *Residence Inn*, *Courtyard* e *AC by Marriott* ali serão alocados (Rosa, 2015); (2) pela relevância atribuída, por parte dos gestores da Marriott Internacional, às políticas de capacitação; (3) pelo fato de um dos autores vincular-se ao quadro colaborativo, permitindo uma efetiva e sistemática apreciação conforme os conceitos expostos pela pesquisa participante (Miles, Huberman e Saldaña, 2014).

Dessa maneira, o objetivo geral desse artigo se sustenta na exposição e apreciação das capacitações propostas pelo JW Marriott Rio de Janeiro, reconhecendo suas inferências nos resultados operacionais, financeiros e administrativos de empreendimentos hoteleiros. Para tanto, através da percepção de 26 colaboradores, o referido estudo aponta: (1) a identificação e distinção sobre quais seriam os treinamentos oferecidos pela rede; (2) a apresentação e pontual descrição dos princípios e valores observados e enfatizados em suas políticas de treinamento; (3) o princípio de qualidade percebida nos produtos, serviços e atendimento e que são expostos pela lógica de treinamento enquanto premissas fundamentais à organização em questão (Vieira, 2004); (4) e por final a avaliação sobre como esse método de treinamento aplicado pela rede Marriott é percebido, assimilado, executado e avaliado por colaboradores e o departamento de recursos humanos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Princípios e lógicas aplicados ao treinamento organizacional: uma incidência sobre a produtividade hoteleira

Entre as planificações cabíveis à gestão hoteleira, uma que se mostra imprescindível para que a temática desse trabalho possa ser explorada, atingindo toda a sua potencialidade, é a lógica tática, desenvolvida entre o gerente geral do estabelecimento e os gestores departamentais (Hayes e Ninemeier, 2005). Destarte, o planejamento tático, responsável pela disseminação dos valores organizacionais – missão, visão, princípios e cultura organizacional – apresenta uma análise sistêmica que auxilia na elaboração de programas específicos que permitem orientar o nível operacional no cumprimento de metas, objetivos e diretrizes, maximizando os resultados organizacionais (Chiavenato, 1985).

No caso do ambiente hoteleiro, essa análise tática possibilita, por exemplo, a estruturação de um instrumento gerencial conhecido como “Procedimento Operacional Padrão – POP” que tem

como responsabilidade a descrição de sequências operacionais de cada atividade, estabelecendo assim um parâmetro eficaz, ágil, pontual e de excelência organizacional (Castelli, 2010). Através dessa parametrização – lembrando a necessidade de monitoramento, avaliação e reestruturação constante de suas diretrizes conforme percepções internas e externas ao estabelecimento – os gestores hoteleiros têm a possibilidade de difundir preceitos, valores e condutas pautados nas acepções da qualidade total (Santos, Barbosa e Oliveira, 2011) junto a sua base operacional, de maneira que os princípios da excelência na prestação dos serviços sejam prioridades a todo e qualquer membro de um meio de hospedagem.

Através da contemplação desse cenário, diversos autores afirmam que irrevogavelmente o processo de fidelização se fará presente no âmbito organizacional (Tachizawa e Scaico, 1997; Foster e Cadogan, 2000; Flores, 2002; Pimenta, 2004; Castelli, 2005). Apesar disso, algo peculiar chama atenção: o processo de inteligibilidade da cadeia produtiva hoteleira. Esse se molda graças a características intangíveis de seus serviços (Úbeda-García, et. al, 2014) que a fazem ser heterogênea, perecível, complexa e dinâmica.

Tais adjetivações são sustentadas graças a uma série de fatores socioeconômicos contemporâneos que contribui para o estabelecimento de sutis mudanças nas habilidades profissionais e nas demandas de serviços hoteleiros, destacando-se: (1) diversificação da natureza e do crescimento da atividade turística, (2) a situação econômica internacional que demanda novas estratégias organizacionais para manutenção e ampliação da produtividade e dos resultados organizacionais, (3) o impacto das mídias sociais nos processos de tomada de decisão empresarial e na escolha de produtos, bens e serviços, (4) a influência de aparatos tecnológicos nos sistemas operacionais e administrativos; (5) a problemática da responsabilidade socioambiental (Baum, 2015).

Além disso, em uma sociedade contemporânea, pautada pelos valores da economia da experiência (Gilmore e Pine, 1999), o atendimento personalizado, minucioso e atencioso quando bem efetuado, ganha um “lugar de destaque” nas prioridades estabelecidas pelos clientes. Como prova disso, a partir de uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (Brasil, 2014:01) com 1.500 turistas, fora possível perceber que:

64% dos entrevistados disseram que o serviço é um dos principais fatores na hora de escolher uma hospedagem – e cerca de 44% estão dispostos a pagar até 15% a mais por um serviço diferenciado. Outro ponto da pesquisa mostra que 81% dos hóspedes prefere uma abordagem mais amigável e simpática no atendimento.

Nesse sentido, tal prerrogativa leva os autores à estruturação de um questionamento: o que torna o universo hoteleiro atrativo, inovador, encantador, projetando assim um coeficiente ímpar junto ao seu mercado de atuação?

Para responder a essa pergunta, defende-se a ideia aqui da necessidade em se oferecer a superação das expectativas do cliente frente ao processo de hospedagem ofertado. Mais do que isso: torna-se crucial antecipar o atendimento de seus desejos e anseios, construindo um ambiente acolhedor, hospitaleiro e encantador durante toda a sua estada. Para tanto, a atenção a cada detalhe (Connellan, 1998) torna-se crucial para que a efetivação dessa máxima se concretize. Tal

esmero precisa fazer parte de uma postura/conduita de todos os profissionais que compõem o empreendimento hoteleiro. Todos, independentemente de seus cargos e hierarquias, devem assumir essa narrativa – atenção aos detalhes – enquanto uma filosofia e cultura organizacional.

Nesse sentido, para se assegurar tais pressupostos, é necessário, primeiramente, que haja um controle constante dos níveis de qualidade ofertados. Para tanto, Oliveira e Spena (2012) chamam atenção para a importância do contínuo aperfeiçoamento dos recursos humanos hoteleiros, por meio de ações que privilegiem a educação, a capacitação, o treinamento e a reciclagem de seus conhecimentos, desenvolvimentos, posturas e condutas, de forma que o arquétipo da excelência na prestação dos serviços se dissemine em toda e qualquer ação do ambiente hoteleiro.

Devido às suas implicações nos resultados operacionais, gerenciais e administrativos, as políticas de treinamento sempre mereceram uma especial atenção nos debates acadêmicos que as correlacionavam à indústria hoteleira (Tracey e Nathan, 2002; Washington, Feinstein e Busser, 2003; Úbeda-García, 2014). Para se gerar vantagens competitivas, os empregados devem ser vistos enquanto elementos primordiais, já que por meio desses é possível obter uma maior rentabilidade graças as suas experiências, conhecimentos, habilidades, capacidades, relações internas/externas, atitudes, comportamentos e inferências ao sistema de gestão da qualidade e atendimento das necessidades dos turistas (Robledo, Arán e Pérez-Aranda, 2015).

A partir dessa análise, a qualidade na prestação do serviço passa a ser um componente obrigatório para que: (1) os resultados financeiros pleiteados pelo universo hoteleiro se realizem; (2) a lógica da excelência se concretize, possibilitando a prospecção de um cenário organizacional determinante ao sucesso do estabelecimento, sobretudo diante da contemplação das atuais exigências e tendências do mercado turístico; (3) a escolha do fornecedor se efetive “muito mais pelo atendimento do que pelo produto em si, o que também não deixa de ser um diferencial” (Oliveira e Spena, 2012:29).

Assim, torna-se possível ponderar que o segmento hoteleiro deverá buscar a premissa da personificação enquanto condição *sine qua non* em seu atendimento, lógica essa que demandará uma maior sensibilidade, sagacidade, agilidade e presteza por parte de seu capital humano<sup>3</sup> (Chia-venato, 2009), para que assim se possa captar as reais necessidades de cada cliente (Castelli, 2003). Há, portanto, a imperatividade de se propor um planejamento que supere a ótica do atendimento enquanto uma ação que objetiva, única e simplesmente, a sanção das necessidades dos hóspedes.

O foco principal aqui, tal qual enfatizado anteriormente, se submete a antecipação desses anseios, a superação de suas expectativas, a proposição do encantamento e das experiências memoráveis capazes de construir o princípio de fidelização entre cliente e empresa. Para tanto, esse processo deve ser visto enquanto um verdadeiro “estado da arte”, apresentando-se enquanto um

<sup>3</sup> A teoria do capital humano trata o treinamento enquanto um investimento para melhorar as habilidades e competências dos empregados. Nesse sentido, investir no elemento humano permite o estabelecimento de um *know how* válido, coerente, pautado nos preceitos organizacionais e que permitira a construção de uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída (Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez e Carrasco-Hernández, 2014).

dos instrumentos responsáveis por qualificar, disseminar, sustentar e solidificar a imagem organizacional hoteleira frente ao seu nicho de atuação (Oliveira e Spena, 2012).

Para que isso se efetive, os profissionais da hotelaria precisam estar aptos as mais distintas, complexas e desafiadoras situações. Pelo fato de seus clientes, em sua maioria, serem pessoas que podem falar um idioma diferente, apresentar valores culturais e costumes distintos, além de demonstrarem distintos níveis de exigências que vão de cenários corriqueiros a inusitados, pondera-se aqui que o *“hoteleiro por profissão e coração”* precisará cultivar uma característica bem peculiar e que é ressaltada por Spolon (2007) a partir do momento em que essa faz alusão ao *“hoteleiro camaleão”*.

Nesse universo tão complexo, as pessoas encarregadas de conduzir a operação hoteleira, bem como o gerenciamento de estabelecimentos, devem adaptar-se a um cenário em constante mudança. Não há rotina na hotelaria. Hoteleiro que se preza entende toda a operação do meio de hospedagem onde trabalha. (...) Dentro do hotel (...) há inúmeros camaleões. Dão conta de adaptar-se a quase tudo. (...) O trabalho é tão bom que parece que tudo acontece sem que, por trás, esteja o dedo de alguém (Spolon, 2007:01)

A partir dessas discussões, percebe-se a obrigatoriedade de se enxergar o elemento humano enquanto um agente de mudanças, superando todos os outros componentes que estruturam a prática do serviço hoteleiro. Justamente por isso, é preciso que haja um processo de recrutamento, treinamento e reciclagem eficientes, para que não se comprometa a premissa da excelência no atendimento (Flores, 2002). Nesse sentido, Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez e Carrasco-Hernández (2014) e Fu, Yang e Chu (2014) chamam atenção ao fato dessas qualificações assumirem papéis preponderantes no ciclo de vida, na produtividade e competitividade de empresas hoteleiras pelo fato de proverem um melhor desenvolvimento do capital humano, oportunizando-lhe acesso a conhecimentos, técnicas, procedimentos, métodos, habilidades capazes de gerar vantagens competitivas ao meio de hospedagem, bem como elevar seus resultados operacionais, administrativos e financeiros.

Assim, tais processos, quando bem planejados, apresentarão objetivos claros e alcançáveis, promovendo uma transformação ímpar nas posturas, nos valores, nos trabalhos participativos e na ética de seus participantes, dando-lhes uma visão diferente e integrada de suas funções, bem como uma nova perspectiva e comprometimento sobre seus papéis, relações internas/externas que acabam por projetar suas produtividades (Salvatore, 1998).

Desse modo, os programas de treinamento precisam estar focados nos interesses da empresa – aumento de produtividade, melhoria na prestação do serviço, etc. – bem como nas especificidades (Chiavenato, 2007) de seus participantes – cultural, social, psicológica, intelectual, etc. – observando como tais interações interferem, positiva e/ou negativamente, não só a esse processo, como também no dia a dia operacional hoteleiro.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos aqui apresentados se concretizassem, houve a necessidade, a priori, do desenvolvimento de uma análise bibliográfica capaz de transparecer as especificidades da temática de investigação. Assim, seu intuito seria de expor, esclarecer e enaltecer aspectos cruciais ao processo de treinamento em ambientes hoteleiros, descrevendo-os através das análises críticas expostas pelos pensamentos científicos contemporâneos, dando conta, assim, das questões/problemáticas/indagações de uma pesquisa científica estruturada em uma sociedade contemporânea (Robson, 2011).

Em seguida, os autores procuraram entender como os valores, condutas e posturas enaltecidos por essas capacitações repercutem junto aos gestores e colaboradores do JW Marriott Rio de Janeiro. Dessa maneira, o estudo de caso se consolida enquanto instrumento analítico pela possibilidade de ofertar mecanismos eficientes que permitem a validade, a coerência e a credibilidade dos resultados científicos (Singleton Jr., 2010), uma vez que proporcionam uma maior consistência, coerência e legibilidade das discussões propostas pelas pesquisas científicas coetâneas (Creswell, 2003). Deste modo, julga-se importante mencionar que a escolha pela análise mista se deve por essa ser um método capaz de abstrair, avaliar, interpretar e apresentar as complexas relações, percepções, padrões, simbologias e representações (Hair Jr., et. al, 2009) que podem ser apreendidas sobre a temática desse trabalho.

Dito isso, a lógica quanti-qualitativa construiu-se pela participação de 26 colaboradores. Pela vertente quantitativa, um questionário semiestruturado fora aplicado a 25 trabalhadores escolhidos aleatoriamente, provenientes de diferentes setores, cargos e níveis hierárquicos. Destaca-se aqui o fato da aplicação desse instrumento proporcionar uma abordagem capaz de validar um conhecimento obtido através das estruturas e interpretações de dados numéricos (Creswell, 2003).

Dessa maneira, o questionário dividiu-se em duas partes: (1) a identificação do perfil do respondente através de informações relacionadas à idade, nível de escolaridade e identificação do departamento em que o entrevistado estaria alocado; (2) por meio da Escala Likert de 05 pontos<sup>4</sup>, seis questionamentos buscaram compreender as apreensões dos funcionários acerca do significado, da qualidade, das inferências e da periodicidade desses processos em seus respectivos cotidianos organizacionais.

Ainda sobre a perspectiva analítica desses 25 entrevistados, além da lógica quantitativa, os autores também buscaram uma compreensão qualitativa, entendendo que a mesma propiciaria elementos que permitiriam uma visão ampla e interdependente entre dados e percepções, observando como seus arranjos são capazes de responder e entrelaçar-se (Miles, Huberman e Saldaña, 2014), no caso aqui, aos princípios e valores organizacionais expostos e evidenciados pela perspectiva do treinamento.

Assim, em um terceiro e último momento, o questionário conta com a proposição de uma pergunta aberta, onde o entrevistado teria a oportunidade de descrever como os processos de

<sup>4</sup> Nessa escala o entrevistado opta por níveis de aplicação: (1) pouco, (2) regular, (3) bom, (4) muito bom, (5) Excelente.



qualificação ofertados influenciam seu cotidiano organizacional. Essa última parte possui o intuito de mensurar o ponto de vista do funcionário sobre os programas de capacitação ofertados pelo estabelecimento estudado, procurando diagnosticar: sua utilidade, junto aos ritos operacionais praticados pelo colaborador; e suas inferências na construção de uma imagem corporativa pautada nos princípios da excelência e do bem servir hoteleiro.

Posteriormente, realizou-se uma análise qualitativa, através de um roteiro de entrevistas semiestruturada, junto ao setor de Recursos Humanos do JW Marriott Rio de Janeiro. O intuito dessa apreciação fora avaliar as ações, os princípios, os valores e as condutas observadas e propagadas pelos treinamentos realizados por essa organização e, através disso, apresentar suas propriedades, abordagens e especificidades, expondo suas inferências aos aspectos da plenitude, propriedade, progressividade e permanência eminentes a um sistema de gestão da qualidade total (Castelli, 2005) e que devem ser enaltecidos pelos processos de capacitação e treinamento.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O JW Marriott Rio de Janeiro pertence a uma organização americana – Marriott Internacional, cujas raízes históricas se iniciam em 1927 – com mais de 4.100 empreendimentos espalhados por 79 países ao redor do mundo, através de 18 bandeiras que obtiveram no ano de 2014 uma receita de US\$ 14 bilhões. Aspecto interessante a se destacar sobre essa organização internacional é o fato dessa ser uma das mais inovadoras em nossa contemporaneidade, ocupando a 29ª posição – entre 100 empresas analisadas – de um ranking estabelecido pela Forbes (2015). O que chama atenção a essa posição é o seguinte aspecto: entre as trinta primeiras posições, de empresas dos mais variados segmentos de mercado, a única organização hoteleira presente é a Marriott Internacional.

O ano de 2014 fora emblemático para essa organização já que propiciou: (1) acordos com mais de 650 hotéis para a abertura de mais de 100 mil unidades habitacionais (UH's), permitindo assim quase duas novas ofertas de hotéis por dia fossem signatárias a sua imagem organizacional; (2) a apresentação de um modelo de gestão que até o final de 2015 propiciará que essa rede atinja o patamar de 01 milhão de UH's abertas ou em desenvolvimento, gerando mais 150 mil empregos através de investimentos que ultrapassarão US\$ 50 bilhões nos próximos anos; (3) a atuação de mais de 360 mil colaboradores em suas 18 bandeiras. (Marriott, 2014a).

No que tange o cenário internacional, 2013 evidenciou os seguintes mercados enquanto os expoentes principais dessa organização (em UH's): Estados Unidos – 522.298; China – 25.140; Canadá – 15.749; Reino Unido – 12.191; Espanha – 9.590; Alemanha – 6.481; Índia – 5.752; México – 5.561; França – 4.266; Tailândia – 3.815 (Marriott, 2014b). Sobre suas bandeiras, a tabela 01 as apresenta pela lógica de propriedade ou pelo sistema de franquias, observando a relação entre a quantidade de unidades hoteleiras e o número de UH's.

**Tabela 1-** Sistemas Hoteleiros Próprios, Franqueados ou Licenciados pela Marriott Internacional no fim de 2014

Bandeiras	Sistemas Próprios		Franqueados ou Licenciados	
	Unidades	UH's	Unidades	UH's
<b>Localizadas nos EUA</b>				
Marriott Hotels	128	68,140	186	56,546
Marriott Conference Centers	10	2,915	-----	-----
JW Marriott	15	9,735	8	3,239
Renaissance Hotels	33	14,881	43	12,358
Renaissance ClubSport	-----	-----	2	349
Gaylord Hotels	5	8,098	-----	-----
Autograph Collection Hotels	1	181	43	9,901
The Ritz-Carlton	39	11,424	-----	-----
The Ritz-Carlton Residences	30	3,598	-----	-----
EDITION	1	295	-----	-----
EDITION Residences	1	25	-----	-----
AC Hotels by Marriott	-----	-----	-----	-----
Courtyard	274	43,138	587	77,756
Fairfield Inn & Suites	4	1,200	700	63,162
SpringHill Suites	28	4,450	286	32,518
Residence Inn	106	15,828	542	62,690
TownePlace Suites	15	1,743	225	22,230
Timeshare	-----	-----	45	10,605
<b>Total nos EUA</b>	<b>690</b>	<b>185,651</b>	<b>2,667</b>	<b>351,354</b>
<b>Em outros países</b>				
Marriott Hotels	144	42,452	41	12,083
JW Marriott	42	15,877	4	1,016
Renaissance Hotels	53	17,437	28	7,931
Autograph Collection Hotels	3	584	23	6,496
Moxy Hotels	-----	-----	1	162
Protea Hotels	53	6,141	59	3,966
The Ritz-Carlton	48	14,090	-----	-----
The Ritz-Carlton Residences	9	575	1	55
The Ritz-Carlton Serviced Apartments	4	579	-----	-----
EDITION	1	173	1	78
Bulgari Hotels & Resorts	2	117	1	85
Bulgari Residences	1	5	-----	-----
Marriott Executive Apartments	27	4,261	-----	-----
AC Hotels by Marriott	-----	-----	-----	-----
Courtyard	66	14,153	61	10,753
Fairfield Inn & Suites	2	276	15	1,813
SpringHill Suites	-----	-----	2	299
Residence Inn	8	970	19	2,675
TownePlace Suites	-----	-----	4	518
Timeshare	-----	-----	13	2,261
<b>Total em outros países</b>	<b>463</b>	<b>117,690</b>	<b>273</b>	<b>50,191</b>
<b>Total</b>	<b>1,153</b>	<b>303,341</b>	<b>2,940</b>	<b>401,545</b>

Fonte: (Marriott, 2014a:04)

Em específico às Américas, a Marriott Internacional atua em 25 países diferentes através de 15 bandeiras alocadas em 3.539 propriedades e em 1.064 empresas hoteleiras em desenvolvimento. Nesse cenário, as duas aberturas de maior destaque em 2014 foram os Hotéis JW Marriott de Santo Domingo, na República Dominicana e o *Renaissance* Santiago, no Chile. Em específico a esses continentes os gestores do Marriott buscam oferecer oportunidades aos jovens carentes através de políticas de treinamento, destacando-se o Programa *Youth Career Initiative* (Marriott, 2014a).

No Brasil, a bandeira que se destaca é a JW Marriott, localizada no município do Rio de Janeiro, em uma das principais avenidas de Copacabana– Avenida Atlântica – bairro nobre e turístico dessa cidade. O empreendimento possui 17 andares e uma estrutura ocupacional composta por 245 UH's, divididas em 06 categorias que, sucintamente, poderiam ser descritas da seguinte maneira:

- *Deluxe e Deluxe Ocean*: UH's mais simples que se diferenciam pela vista propiciada pelo atrium ou mar respectivamente.
- *UH's Executivas*: possuem um espaço mais reservado, com serviços diferenciados pelo *Executive Lounge*, encontrando-se entre o nono e o décimo primeiro andar.
- *Suítes*: dividem-se na categoria "*Júnior*", "*Ocean*" e "*Presidencial*". As duas primeiras possuem sala de estar e oferecem uma visão ao atrium ou ao mar, além de garantirem acesso ao *Executive Lounge*. Por último a *Presidencial* aloca-seno décimo sétimo andar, possuindo um espaço para cozinha e sala de reuniões.

Tal empreendimento tem como segmento principal o público corporativo. Contudo, isso não significa que tal estabelecimento não se encontre apto a atender outros tipos de demanda, como a de lazer por exemplo, já que o mesmo se encontra em uma das mais importantes destinações turísticas brasileiras construídas sobre o arquétipo do "sol e da praia". Nesse sentido, para melhor atender seu público-alvo, o JW Marriott Rio de Janeiro faz uso de um instrumento de identificação que permite categorizar seus clientes conforme o número de estadas que realizam dentro da Marriott Internacional. Conhecido como *Marriott Rewards*, tal ferramenta possibilita um registro histórico de solicitações, necessidades, preferências e cuidados especiais, entre outros atributos que permitem definir, etapa por etapa, o processo de hospedagem realizado por esses clientes.

Assim, o *Marriott Rewards* é visto por gestores e colaboradores enquanto um instrumento imprescindível ao entendimento do perfil de sua clientela, já que lhes possibilita uma compreensão pormenorizada de necessidades e particularidades, permitindo-lhes alcançar um alto grau de satisfação desses clientes junto aos serviços e produtos ofertados por essa organização hoteleira.

A partir dessas categorizações de demanda, é possível inferir o grau de envolvimento e fidelização de determinado cliente perante os serviços ofertados por essa empresa hoteleira. Exposto esse cenário introdutório, não há como não perceber seu entrelace com a perspectiva da

excelência, prestatividade, eficiência e hospitalidade, sendo esses preceitos diuturnamente observados nas propostas de capacitação e treinamento ofertadas pela JW Marriott.

Sobre esses processos, é possível perceber que os mesmos resultam: (1) em uma maior produtividade, eficiência, lucratividade e qualidade organizacional; (2) no aprimoramento das habilidades, capacidades, relações internas/externas, atitudes, comportamentos, proatividade, motivação e competência dos colaboradores; (3) na redução do *turnover* e no estabelecimento de estratégias para a redução dos custos organizacionais; (4) na exposição de atributos, papéis e lógicas operacionais e gerenciais, estimulando os trabalhadores a galgar novos espaços e competências dentro da organização; (5) na satisfação e na superação das expectativas dos hóspedes; (6) em uma melhor performance operacional, administrativa, financeira e organizacional (Úbeda-García, et. al, 2014; Robledo, Arán e Pérez-Aranda, 2015).

Para tanto, no intuito de se mensurá-los, uma pesquisa quanti-qualitativa fora aplicada em 26 colaboradores. Pela lógica quantitativa, por meio de um questionário semiestruturado, 25 desses indivíduos foram entrevistados. O primeiro resultado oriundo desse levantamento relaciona-se à identificação do perfil do respondente. Os dados aqui obtidos são expostos pela tabela 02.

**Tabela 02** - Perfil dos Entrevistados

<b>Número Total de Entrevistados = 25</b>					
<b>Departamentos</b>	<b>A&amp;B</b>	<b>Recepção</b>	<b>Governança</b>	<b>Concierge</b>	<b>Outros</b>
	45,7%	15,4%	15,4%	11,5%	12 %
<b>Perfil Etário</b>	<b>De 18 a 30</b>	<b>De 31 a 40</b>	<b>De 41 a 50</b>	<b>De 51 a 60</b>	
	33%	44%	17%	06%	
<b>Escolaridade</b>	<b>Ensino Médio</b>	<b>Superior Incompleto</b>	<b>Superior Completo</b>	<b>Especialização</b>	
	39%	44%	11%	06%	

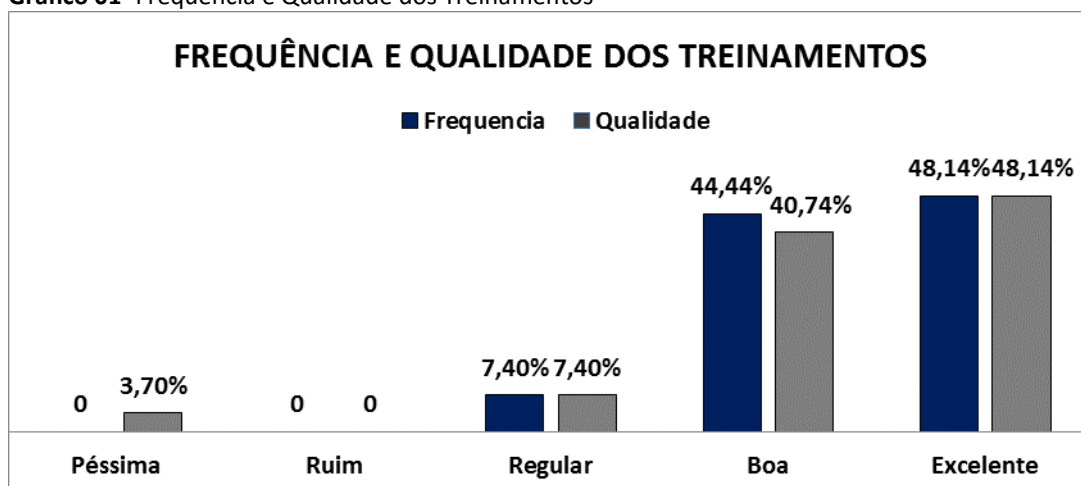
**Fonte:** Elaborado pelos autores

A maioria dos entrevistados se encontra na faixa etária dos 31 a 40 anos. Já a sua minoria, entre 51 a 60 anos. No que se refere à escolaridade, a grande maioria, com 44%, possui ensino superior incompleto, sendo esses distribuídos tanto em cargos de liderança quanto em funções operacionais. Tal incorrência permite a seguinte inferência: uma preocupação, por parte da organização hoteleira, sobre a importância de se ter uma mão de obra qualificada, já que 61% dos respondentes encontram-se no estágio de formação superior. Dentro desse contexto, a maioria dos respondentes se encontra em cargos de supervisão, que demandam maior grau de qualificação, pautada pela construção de um olhar crítico sobre os preceitos holísticos, sistêmicos, mercadológicos que resultam no estabelecimento de estratégias mercadológicas. Assim, tal prerrogativa, permite a criação de uma hipótese a ser testada por pesquisas futuras: quanto maior o nível hierárquico, maior a necessidade do indivíduo em lapidar seus conhecimentos, afim de se construir um conhecimento pormenorizado sobre a relação empresa/mercado/stakeholders.

Exposto o perfil dos participantes, inicia-se a análise da segunda parte do questionário semiestruturado. Aqui o intuito é de se expor uma avaliação que os próprios colaboradores fazem sobre os programas de treinamento e capacitação do JW Marriott Rio de Janeiro. Nesse sentido,

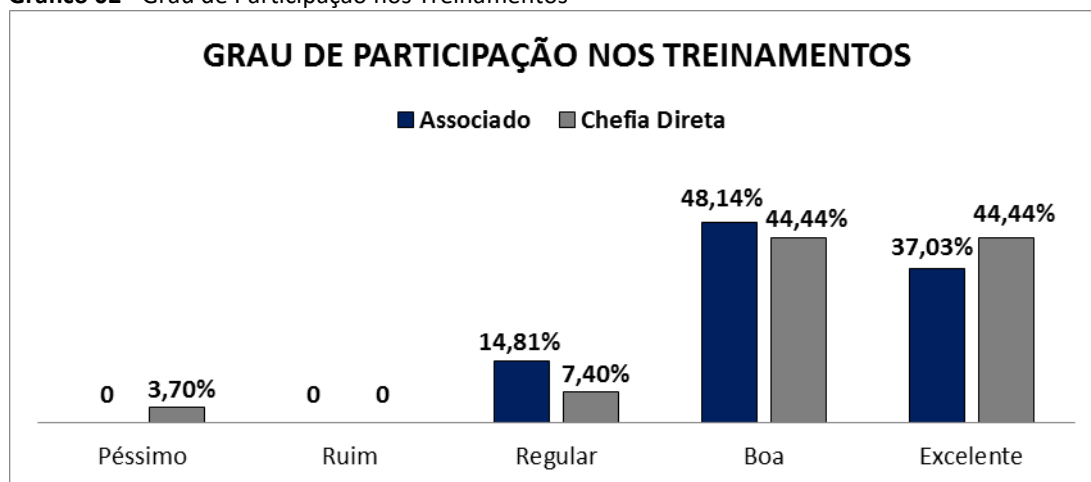
os autores indagaram os entrevistados sobre os seguintes quesitos: (1) frequência e qualidade dos treinamentos; (2) grau de participação dos entrevistados e de suas chefias diretas; (3) aplicabilidade dos princípios e valores enaltecidos por essas capacitações. Tais resultados podem ser vistos nos gráficos 01 a 03.

**Gráfico 01-** Frequência e Qualidade dos Treinamentos



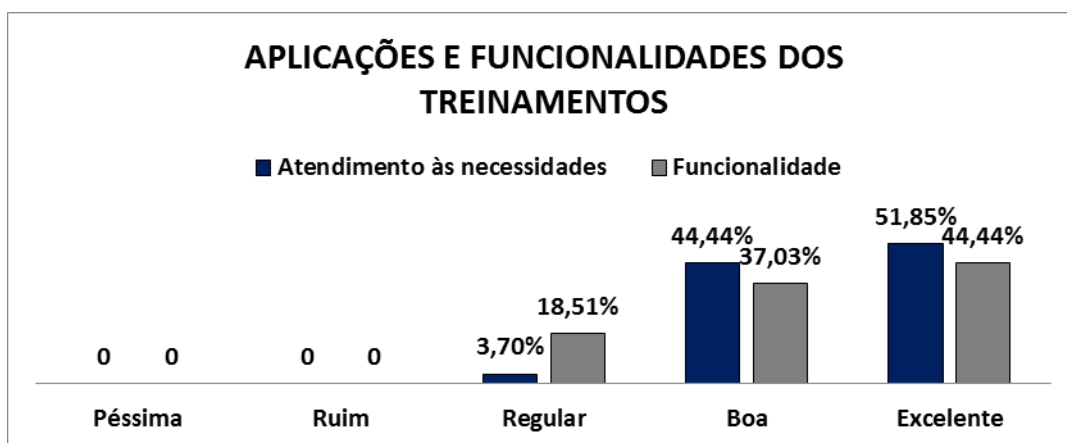
Fonte: Elaboração dos autores

**Gráfico 02 -** Grau de Participação nos Treinamentos



Fonte: Elaboração dos autores

**Gráfico 03 -** Aplicações e Funcionalidades dos Treinamentos



Fonte: Elaboração dos autores

Sobre os dados expostos acima, destaca-se o coeficiente da excelência visto no gráfico 01. De acordo com 48,14% dos entrevistados, a regularidade e a propriedades e mostram enquanto condição *sine qua non* para que os preceitos de excelência se estabeleçam na cultura organizacional hoteleira, implicando diretamente na exponenciação dos resultados operacionais, gerenciais e administrativos de seu ambiente laboral. Inúmeros são os estudos que apontam que a ausência de políticas de treinamento concisas, ininterruptas e adaptadas às exigências, expectativas, necessidades organizacionais impacta diretamente nos resultados organizacionais de empresas hoteleiras (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón e Sanz-Valle, 2003; Ghebregiorgis e Karsten, 2007; Úbeda-García, 2014).

O segundo gráfico apresenta o grau de participação nas ações de qualificação. Destaca-se que funcionários e suas chefias diretas possuem elevado nível de comprometimento com tais práticas, já que mais de 80% dos entrevistados avaliaram esse quesito sobre o arquétipo “bom” ou “excelente”. Tal postura corrobora ainda mais o discurso organizacional que se baseia na oportunidade de ofertar mecanismos, processos, elementos e atributos capazes de apresentar uma sólida oportunidade de crescimento profissional aos seus colaboradores. Para tanto, questões relacionadas à aprendizagem, trabalho em equipe e atmosfera cordial são quesitos irrevogáveis a sua identidade organizacional (Marriot, 2015).

Por fim, o terceiro gráfico demonstra que mais de 90% dos entrevistados avaliam esses exercícios sobre o prisma “bom” e “excelente” no que tange seu conteúdo e relações com as necessidades de cada setor. Tal cenário demonstra que tais mecanismos atendem os anseios operacionais dos departamentos envolvidos nessa pesquisa, incidindo diretamente nos resultados desses ambientes. Contudo, 18,51% dos entrevistados acreditam que essa funcionalidade é regular, demonstrando que ainda existem pontos que precisam ser melhorados, como por exemplo, “a didática dos treinamentos, que se fosse revista possibilitaria uma maior assimilação do conteúdo apresentado”.

Em grande parte das declarações desses profissionais, abstraídas na análise qualitativa exposta pelo questionário aplicado, percebeu-se o reconhecimento dessas ações, já que muitos destacaram que tais práticas de capacitação se mostram relevantes ao condicionamento da excelên-

cia, exigindo uma melhoria de suas posturas profissionais, seja pelo lidar, tratar e se relacionar com os hóspedes e clientes internos, possibilitando, de acordo com um dos entrevistados, “uma maior segurança e confiabilidade em suas habilidades individuais”.

Por meio desse posicionamento, é possível perceber que as práticas relacionadas à capacitação, treinamento e reciclagem organizacionais permitem que seus participantes construam um “*know how*” operacional e gerencial, demonstrando no caso do JW Marriott Rio de Janeiro um excepcional compromisso em atender seus clientes, sua comunidade, ampliando níveis de responsabilidade, trabalho em equipe e liderança de seus colaboradores. Nesse sentido, tal premissa se justifica devido a esse ambiente profissional estará cercado de um dinamismo, de uma heterogeneidade, de uma complexidade que demandarão preparo, sagacidade, sensibilidade e proatividade únicas ao universo turístico (Spolon, 2007).

Além dos questionários semiestruturados por vieses quanti-qualitativos e que foram aplicados a 25 colaboradores, os autores também procuraram apreender o posicionamento do Departamento de Recursos Humanos sobre a problemática desse trabalho. Nesse sentido, apenas pela vertente qualitativa, através da utilização de um roteiro de entrevistas um diálogo entre as partes fora alicerçado. Julga-se importante frisar aqui que, a título de preservação da identidade do colaborador entrevistado, seu nome e o cargo ocupado não serão divulgados. Assim, essas entrevistas tiveram como objetivo avaliar o caráter gerencial das atividades de capacitação, buscando compreender o que os setores administrativos almejam com o desenvolvimento dessas práticas. Dessa maneira, o intuito fora de abstrair e evidenciar modos, valores e princípios que seriam ofertados por esses processos de aprendizagem organizacional, discutindo-se suas incidências sobre a missão, a visão e os resultados obtidos pelo JW Marriott Rio de Janeiro.

Desse modo, através da fala do entrevistado detecta-se uma relação direta entre o tema dessa pesquisa e a cultural organizacional do JW Marriott Rio de Janeiro, devido não só as percepções colhidas e descritas anteriormente, como também pelo investimento realizado nos treinamentos e qualificações de seus colaboradores. De acordo com o entrevistado, isso acontece pelo fato dessa empresa hoteleira acreditar que “quaisquer gastos podem ser reduzidos, menos o que é direcionado ao treinamento”. Afinal de contas,

a sofisticação oferecida por hotéis 05 (cinco) estrelas muitas vezes não se revela somente nas unidades habitacionais e áreas sociais, mas também em experiências únicas e muitas vezes de caráter singular, que somente um associado bem treinado pode oferecer a esse cliente, como lembrar seu nome e suas preferências durante uma refeição.

Pelo fato da Marriott ter como missão “alcançar o sucesso em serviços ao oferecer proativamente aos clientes atendimento, informação e apoio valiosos e de uma forma excepcionalmente acolhedora e generosa”, tais programas instigam a questão da proatividade de seus funcionários, incentivando-os a agir sempre “ouvirem o sino”. Durante suas capacitações, os gestores da Marriott fazem tal alusão enquanto uma menção “as pistas” dadas pelos hóspedes aos colaboradores para que suas necessidades possam ser antecipadas, gerando assim um alto grau de satisfa-

ção de sua clientela. Portanto, os líderes a frente dessas atividades são incisivos ao fato de se prestar atenção a esses detalhes.

Há, por detrás dessa perspectiva analítica, o intuito de se chamar atenção ao fato da relação funcionário e cliente e que deve ser abordada nos preceitos técnicos e cognitivos expostos pelos processos de capacitação, treinamento e excelência hoteleira. Nesse sentido, os colaboradores necessitam compreender que “cada cliente possui um perfil, devendo o serviço prestado atender as necessidades momentâneas dos clientes, de acordo com a situação concreta em que o mesmo se encontra” (Araújo, 2013:139).

Dessa maneira, ao ser admitido, o funcionário passa por treinamentos de ambientação conhecidos como “*In the beginning*”. Aqui é apresentada a história da companhia, sua criação e evolução, bem como valores, missão, visão e cultura organizacional. Nesse contexto, os treinamentos oferecidos baseiam-se nas lógicas comportamentais e técnicas enaltecidas por Chiavenato (1999). Os treinamentos comportamentais são ministrados pelo setor de RH, tendo seus conteúdos previamente estabelecidos pela Marriott Internacional. Aqui são abordados os valores éticos e as condutas aceitáveis e esperadas dos funcionários. Nesse contexto, é de responsabilidade do setor de RH adequar esses mecanismos à legislação, aos valores e preceitos culturais locais, facilitando seu entendimento e aumentando sua eficiência em cada colaborador.

Já os treinamentos técnicos normalmente são ministrados pelos funcionários do próprio JW Marriott Rio de Janeiro, indo ao encontro de necessidades específicas de seu ambiente operacional. A título de curiosidade, cita-se aqui como exemplo, o setor de A&B que possui o Programa *Wine Embaixador*, que objetiva a imersão dos colaboradores no universo da enologia, sendo sua preparação e aplicação efetuadas por um dos *captains* do restaurante.

Além do “*In the beginning*”, o hotel conta com um calendário anual de treinamentos técnicos e comportamentais, cujas incidências ocorrem de 03 a 04 execuções por mês, além de 02 capacitações específicas aplicadas aos supervisores e gerentes das áreas. Os treinamentos, com exceção dos aplicados aos supervisores e diretores, são planejados para um determinado tipo de classe laboral. Contudo, são abertos a quem demonstrar interesse em participar, independente de setores e das hierarquias. Tal abrangência é feita para que todos os funcionários tenham a oportunidade de construir uma visão sistêmica do hotel e dos processos que o envolvem.

Para averiguar a funcionalidade dos treinamentos são realizadas avaliações a posteriori. Algumas dessas acontecem antes e depois dos treinamentos, com o intuito de se analisar os resultados de entrada e saída do programa. Nessas avaliações, as questões são voltadas para didática, salas, materiais utilizados, etc. Sobre o conteúdo disponibilizado pelos treinamentos, não há a possibilidade de grandes modificações, já que os mesmos são idealizados e programados conforme os preceitos da Marriott Internacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Visto que o principal objetivo dessa pesquisa reside na avaliação dos programas, princípios e valores que sustentam a ótica da capacitação profissional no JW Marriott Rio de Janeiro, ao longo de seu desenvolvimento fora possível discutir as características e estratégias adotadas pelo objeto de estudo. Assim, o trabalho expõe a relevância que os preceitos que sustentam a lógica das políticas de capacitação assumem no contexto organizacional hoteleiro e como as mesmas incidem na construção de uma imagem corporativa pautada na excelência da prestação dos serviços hoteleiros. Desse modo, é fundamental que esses processos de aprendizagem cognitiva, técnica e organizacional sejam vistos enquanto instrumentos essenciais ao processo de planejamento e operacionalização hoteleira, já que através de sua aplicação existe a possibilidade de se preparar uma mão de obra qualificada, atenta as exigências e expectativas de sua clientela, bem como aos desafios impostos pelas tendências e cobranças de seus mercados.

Dessa maneira, o estudo em questão demonstra plausibilidade ao conceber a temática enquanto um “diferencial competitivo”, já que as competências, atributos e preceitos relacionados às suas práticas demonstram o elemento humano enquanto elemento imprescindível ao sucesso das empresas hoteleiras. No caso do JW Marriott Rio de Janeiro, percebe-se que seus diretores concebem os valores, princípios e conhecimentos ofertados por esses mecanismos enquanto vitais a promoção da excelência de seus serviços, bem como ao encantamento.

Através dos argumentos aqui expostos, os autores acreditam piamente que tal qual observado no JW Marriott Rio de Janeiro, esse cenário só se efetivará se os gestores hoteleiros fundamentarem seus ambientes empresariais sob a alcunha da gestão pela qualidade total, que será introduzida, assumida, efetivada e compartilhada graças a lógica sistêmica implementada pelos programas de capacitação e treinamento que visarem o bem-estar de seus clientes internos e externos.

Especificamente ao objeto de estudo, observa-se a importância que a temática assume enquanto instrumento indutor e difusor de seus valores, de sua missão e de sua visão. No geral, tal qual enaltecido pelo entrevistado do RH, os treinamentos encontram-se alinhados à cultura organizacional, estando centrados ao ato do bem receber, enxergando que “o valor comercial da hospedagem está intrinsecamente ligado ao valor emocional da experiência da hospedagem, bem como à qualidade do ambiente no qual o empreendimento hoteleiro está instalado” (Spolon, 2010, p.213). Dessa forma, quanto mais adequadas suas condições operacionais, maiores serão os valores aplicados, por uma vertente interna e externa, ao empreendimento hoteleiro.

Só de posse da observação e aplicação dessas acepções e premissas é que empreendimentos hoteleiros serão capazes de alcançar suas metas e aumentar o crescimento da empresa em meio às complexidades e exigências contemporâneas. Para tanto, pondera-se aqui que o investimento realizado em programas de capacitação e treinamento se mostra um dos requisitos responsáveis pela excelência do serviço hoteleiro, bem como pela motivação de seu cliente interno. Por meio de suas práticas há a possibilidade de se ofertar conhecimentos técnicos, cognitivos e organizacionais que permitirão o crescimento profissional e pessoal do funcionário, permitindo-lhe atuar de forma plausível, eficiente e coerente a sua situação mercadológica e financeira.

## REFERENCIAS

- Aragón-Sánchez, A.; Barra-Aragón, I.; Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (6), 956–980.
- Araújo, V. M. G. (2013). Qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo na rede de hotéis Alfa. *Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo*, 2, 131-154.
- Baum, T. (2015). Human Resource in Tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Belli, A. (1998). Considerações Gerais sobre a viabilidade de empreendimentos hoteleiros. *Revista Turismo em Análise*, 9, 62-69.
- Brasil, Ministério do Turismo. (2014). *Hotel de Gramado tem o melhor serviço da América do Sul*. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140515\\_2.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140515_2.html). Acesso em: 15.out.2014.
- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviço*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Chiavenato, I. (1985). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Connellan, T. (1998). *Nos bastidores da Disney: o segredo do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. São Paulo: Futura.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dias, C. M. M. (org.). (2002) *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. In: GRINOVER, L. *Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado*. Barueri, SP: Manole.
- Esteban-Lloret, N. N.; Aragón-Sánchez, A.; Carrasco-Hernández, A. (2014). Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. *Business Research Quarterly*, 17, 242-258.
- Flores, P. S. O. (2002) *Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo*. São Paulo: Roca.

- Forbes. (2015). *The World's Most Innovative Companies*. Disponível em: <http://www.forbes.com/companies/marriott-international/>. Acesso em: 21.nov.2015.
- Foster, B. D.; Cadogan, J. W. (2000). Relationship selling y customer loyalty: an empirical investigation. *Marketing, Intelligence and Planning*, 18(4), 185–199.
- Fu, H.; Yang, H.; Chu, K. (2014). Correlations among Satisfaction with Educational Training, Job Performance, Job Characteristics, and Person-Job Fit. *Anthropologist*, 17(1): 65-74.
- Ghebregiorgis, F.; Karsten, L. (2007). Human resource management and performance in a developing country: the case of Eritrea. *The International Journal of Human Resource Management* 18 (2), 321–332.
- Gilmore, J.; Pine, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Press.
- Hair Jr., J. F.; et. al. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman.
- Hayes, D. K.; Ninemeier, J. D. (2005) *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marriott. (2014a). 2014 *Annual Report*. Disponível em: <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR14/index.html>. Acesso em: 21.nov.2015.
- \_\_\_\_\_. (2014b). 2014 *Sustainability Report*. Disponível em: [http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR14/pdfs/Marriott\\_2014\\_Sustainability\\_Report.pdf](http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR14/pdfs/Marriott_2014_Sustainability_Report.pdf). Acesso em: 21.nov.2015.
- \_\_\_\_\_. (2014c). *Vantagens da associação*. (2014). Disponível em: <http://www.marriott.com.br/Channels/rewards/member-benefits-br.mi>. Acesso em: 15.nov.2014.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Rewarding Careers*. Disponível em: <https://www.marriott.com/careers/working-for-marriott/employee-benefits.mi>. Acesso em: 22.nov.2015.
- Mello, G.; Goldenstein, M. (2011). Perspectivas da hotelaria no Brasil. *Revista Turismo – BNDES Setorial*, n.33, p.05-42.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. (2014) *Análise de dados qualitativos: um manual metodológico*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Oliveira, G.; Spena, R. (2012). *Serviços em hotelaria*. Rio de Janeiro: SENAC Nacional.
- Pimenta, M. A. (2004) *Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação*. Campinas, SP: Alínea.
- Robledo, J. L. R.; Arán, M. V.; Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 84–92.
- Robson, C. (2011). *Real World Research Design: a resource for users of social research methods in applied settings*. 3rd. Ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Rosa, B. (2015). Marriott investe R\$ 200 milhões em 4 hotéis no Rio para os Jogos. *Jornal O Globo*. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/negocios/marriott-investe-200-milhoes-em-4-hoteis-no-rio-para-os-jogos-17696713>. Acesso em: 21.nov.2015.

Santos, R. A.; Barbosa, T. P.; Oliveira, R. P. (2011). A excelência em hotelaria: princípios e normativas que devem fazer parte do “espírito” gerencial e operacional. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, ano VIII, n.15, p.01-11.

Santos, R. A.; Pavarin, F. (2012). Os processos de classificação dos empreendimentos hoteleiros no Brasil: o alicerce para o processo de planejamento, gestão e operacionalização da cadeia produtiva hoteleira. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, ano IX, n.17, p.01-11.

Salvatore, G. (1998). *A produtividade na empresa através do treinamento de habilidades operacionais*. São Paulo: Gion Editora.

Singleton Jr., R. A.; Straits, B. C. (2010). *Approaches Social Research*. 5th Ed. Oxford: Oxford University, Press, Inc.

Spolon, A. P. G. (2007). O hoteleiro, um camaleão. *Revista Quem Indica*, São Paulo.

\_\_\_\_\_. (2010). *Once upon a hotel...* A valiosa experiência de estar em um lugar que é, em tudo, muito diferente da sua casa. In: Panosso Netto, A.; Gaeta, C. (org.). *Turismo de Experiência*. São Paulo: SENAC.

Serra, F. A. (2005). *Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Tachizawa, T.; Scaico, O. (1997). *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas.

Tracey, J.B., Nathan, A.E. (2002). The strategic and operational roles of human resources an emerging model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (4), 17–26.

Úbeda-García, M.; et. al. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 100–116.

Vieira, E. V. (2004). *Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos*. Caxias do Sul, RS: EDUCS.

Walker, J. R. (2002). *Introdução à hospitalidade*. Barueri, SP: Manole.

Washington, K.; Feinstein, A.H.; Busser, J.A. (2003). Evaluating the effect of training on perceptions of internal occupational status. *International Journal of Hospitality Management* 22 (3), 243–265.

*Artigo recebido em: 16/03/2015.*

*Artigo aprovado em: 25/11/2015.*