

MEIOS DE HOSPEDAGEM E GESTÃO DE PESSOAS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO HOTEL APPEL, EM SANTA MARIA, RS

SHIRLEY NARA MOREIRA DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

PAULO ROGERIO MEDEIROS DE CHAVES

LIANDRO CARLOTTO SCHULTZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

BRUNO BATISTA PILATTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

CAROLINE CILIANE CERETTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ao Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e ao curso de Gestão de Turismo da UFSM pelo apoio científico, incentivo à pesquisa e subsídios acadêmicos fundamentais para o desenvolvimento deste artigo.

MEIOS DE HOSPEDAGEM E GESTÃO DE PESSOAS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO HOTEL APPEL, EM SANTA MARIA, RS

INTRODUÇÃO

As empresas do setor de hospitalidade e turismo seguem no processo de evolução, no qual o amadorismo vem cedendo lugar a atitudes profissionais e eficazes. Isso se deve a exigência global de mercado, de modo cada vez mais competitivo e globalizado (SILVA, 2014). As organizações que resistirem ao processo de mudança poderão ficar fora do desempenho esperado. Nesse sentido, destaca-se a importância das pessoas na entrega dos serviços, bem como a necessidade de um acompanhamento contínuo que promova a melhoria do desempenho, a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Nesse contexto, Marras (2010) destaca que o crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações, é responsável pela introdução da expressão gestão de pessoas, pois essas passam a ser enxergadas como pessoas de fato, portadoras de características complexas e diversificadas que devem ser geridas, lideradas e dirigidas. Considerando a importância da área de Gestão de Pessoas para as organizações dos mais diversos segmentos, destaca-se o processo de avaliação de desempenho como um instrumento essencial e capaz de promover mudanças no ambiente organizacional.

Diante disso, o processo de avaliação de desempenho deve ser uma preocupação permanente na medida em que, como postula Lucena (2012), tornar o desempenho humano eficaz deve ser o ponto de atenção máxima para alcançar o aumento de produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Esta mesma autora menciona que as diretrizes para formulação e implantação do processo de avaliação de desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Ao trazer estas reflexões para o setor hoteleiro o desafio se torna ainda maior, uma vez que este segmento se caracteriza pela prestação de serviços que envolve elementos intangíveis, que dependem diretamente do desempenho humano envolvido na operação (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Neste sentido, o objetivo deste trabalho consiste em estruturar um programa de avaliação de desempenho para os colaboradores do Hotel Appel, na cidade de Santa Maria – RS. Especificamente, busca: a) apresentar um contexto teórico sobre a temática da avaliação de desempenho no setor hoteleiro; b) identificar as principais dificuldades enfrentadas na gestão de desempenho; c) apresentar o programa de avaliação proposto para os colaboradores do Hotel Appel.

O Hotel Appel é um dos mais tradicionais da cidade de Santa Maria, reconhecido por sua excelência no atendimento, longa trajetória no setor de hospedagem e por ser referência em conforto, hospitalidade e práticas sustentáveis na região.

A contribuição à área de gestão de pessoas da empresa, por meio da reestruturação e proposição de novas práticas que contribuem para melhores índices de desempenho e satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, para melhoria do atendimento prestado aos hóspedes. O trabalho e os instrumentos nele desenvolvidos são relevantes, também, para os diretores e gestores da empresa, porque funcionam como subsídio para a tomada de decisões. Este estudo, também, poderá ser base para trabalhos futuros relacionados a essa temática, o que torna possível a comparação e aperfeiçoamento dos resultados. Além disso, outras empresas do setor hoteleiro ou outro setor poderão utilizar os instrumentos e resultados desse trabalho para melhoria das suas práticas de gestão de pessoas.

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória de corte qualitativo. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como um estudo de caso, cuja coleta

perpassa aspectos bibliográficos para transversalmente captar no âmbito empírico, aspectos vivenciados por estudantes de turismo que atuam diretamente junto ao setor de hospedagem. Há, portanto, dimensões evidentes de um aporte teórico-prático sobre a proposta de investigação apresentada. Os instrumentos de coleta de dados empíricos são, além da observação participante, a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores do hotel e a análise documental de registros internos relacionados à gestão de desempenho.

A Avaliação de desempenho constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados até o planejamento de ações que possibilitem o desenvolvimento dos colaboradores (LUCENA, 2012). No entanto, há uma série de equívocos neste processo tais como: definição inadequada dos objetivos, não comprometimento da alta administração, despreparo dos gestores, retorno dos resultados da avaliação de desempenho, dentre outros. Embora identificada como um sistema gerencial, Gomes (2010) enfatiza que a avaliação de desempenho tem sido reduzida ao preenchimento de formulários padronizados sem consequências para o desenvolvimento da organização. Diante do exposto, emerge o seguinte questionamento que orientou a realização do presente trabalho: Como avaliar o desempenho dos colaboradores do Hotel Appel tendo vista a melhoria das práticas de gestão de pessoas e a valorização dos colaboradores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

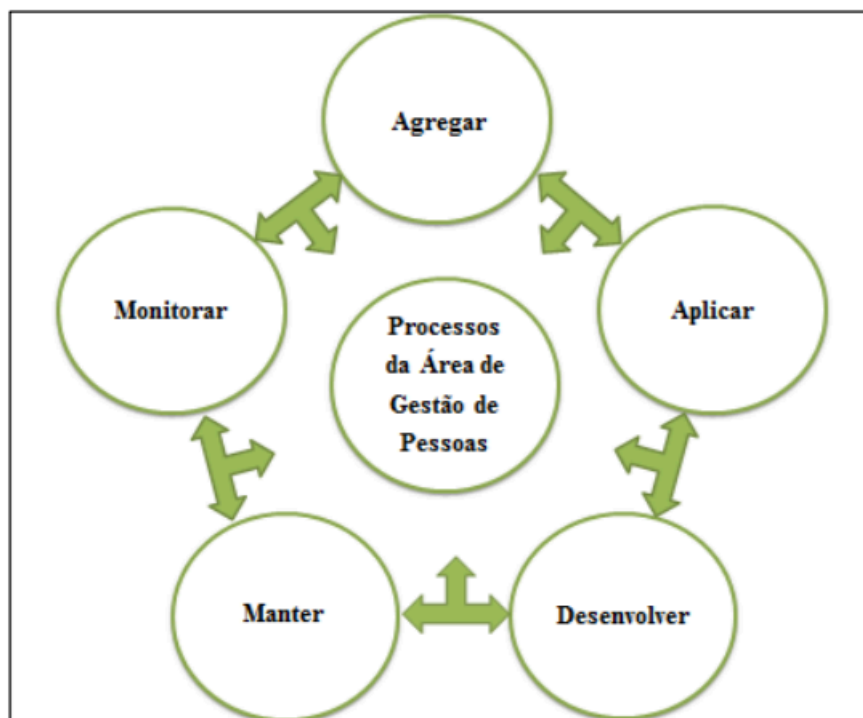
Gestão de pessoas nas organizações

O mercado passa por diferentes e constantes transformações, as quais geram a necessidade das organizações reverem a sua forma de gerir as pessoas (DUTRA et al., 2017). Esses mesmos autores destacam que o alto grau de competitividade em padrão global torna imprescindível uma equipe de pessoas com uma excelente articulação entre si, capazes de estabelecer um contínuo processo de aprimoramento e aperfeiçoamento. Uma mudança importante nesse cenário está relacionada às estruturas e formas de organização do trabalho, que estão mais flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação (DUTRA et al., 2017).

Assim, a área de gestão de pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, de forma que ambas as atendam no decorrer do tempo (DUTRA et al., 2017). Nesse sentido, é possível definir práticas como “os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA et al., 2017, p. 4)

Essas políticas e práticas funcionam como base e sustentação para os processos de gestão de pessoas, os quais buscam garantir o equilíbrio entre os objetivos da organização e as expectativas das pessoas, desse modo representam a organização da área de gestão de pessoas (DUTRA et al., 2017). Esses mesmos autores relacionam processo à interação entre diferentes elementos associados à ideia de movimento, mudança e fluxo, bem como conceituam processos de gestão como interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. Nesse sentido, Malheiros e Rocha (2014) postulam que a área de gestão de pessoas é formada por cinco processos, que só fazem sentido quando inter-relacionados, como consta na Figura 1.

Figura 1 - Os processos da área de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Malheiros e Rocha (2014).

Os processos de gestão de pessoas, que constam na Figura 1, estabelecem uma relação de interdependência e são constituídos por práticas, também chamadas de ações ou atividades (DUTRA et al., 2017). Assim, são detalhados a seguir cada um desses processos e das práticas que os compõe. O processo de agregar pessoas consiste na atração de novos colaboradores para preencher oportunidades disponíveis nas organizações e as principais práticas de agregação são o recrutamento, a seleção e a integração de pessoas (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Esses autores caracterizam o recrutamento como a divulgação para o mercado de uma oportunidade em aberto na organização com a apresentação dos requisitos básicos e do processo de candidatura, sendo a seleção a segunda etapa, na qual os candidatos recrutados passam por uma avaliação inicial para identificar o seu perfil, já a integração é a ambientação do novo funcionário, a qual é responsável pela apresentação da estrutura e atividades da empresa.

O processo de aplicar pessoas trata-se da estruturação das atividades desempenhadas por cada cargo ou função, da orientação e acompanhamento das pessoas (MALHEIROS; ROCHA, 2014). As práticas ligadas a esse processo são a descrição de cargos – que consiste no detalhamento das funções e tarefas desempenhadas por cada cargo na organização – o planejamento e alocação de pessoas que corresponde ao estudo da necessidade de funcionários por área da organização, pelo plano de carreiras que se responsabiliza por apresentar e estabelecer os critérios para a evolução das pessoas na empresa e, também, pela prática de avaliação que trata-se da reflexão sobre o resultado trazido pelas pessoas para a organização tendo em vista os critérios e objetivos estabelecidos (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

O processo de desenvolver pessoas, para Malheiros e Rocha (2014) está relacionado às práticas de capacitação profissional e pessoal dos funcionários, de gestão de mudanças, de preparação para o desenvolvimento da carreira, de comunicação interna e de qualidade de vida. A capacitação corresponde ao grupo de eventos de ensino planejados a fim de construir novos conhecimentos e desenvolver habilidades ou atitudes, a gestão de mudanças organizacionais busca facilitar a adaptação das pessoas, já os planos de comunicação interna visam a manter os funcionários cientes das informações essenciais da organização e, por fim, os programas de qualidade de vida são atividades que buscam melhorar o bem-estar dos colaboradores (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

O processo de manter pessoas, conforme o entendimento de Malheiros e Rocha (2014) é orientado pela importância de se estruturar condições ambientais e psicológicas para que os funcionários tenham condições de exercer suas atividades. O processo de manutenção de pessoas constitui-se pelas práticas de administração de salários – a qual é responsável pela gestão da folha de pagamento e inclusão de funcionários – de gestão de benefícios concedidos pela organização, bem como, pelas práticas de segurança do trabalho que consistem na definição e acompanhamento dos processos ligados à garantia de segurança dos funcionários, além da prática de gestão do clima organizacional, a qual objetiva a identificação de pontos positivos e pontos a melhorar no que diz respeito ao clima de trabalho (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Por fim, o processo de monitorar pessoas corresponde ao acompanhamento e ao controle das atividades exercidas pelas pessoas na organização, sendo as principais práticas relacionadas a esse processo o desenvolvimento e a manutenção atualizada de bancos de dados, as auditorias de Recursos Humanos e a gestão das pessoas no âmbito da legislação vigente (MALHEIROS; ROCHA, 2014). Nesse sentido, o presente estudo tem como foco a proposição e estruturação de um programa de avaliação de desempenho para os colaboradores do Hotel Appel, ou seja, uma das práticas que constituem o processo de aplicar pessoas. Desse modo, o segundo tópico do referencial teórico possui enfoque específico nessa temática.

Avaliação de desempenho

O contexto empresarial impõe às organizações maior atenção aos processos relacionados à avaliação, uma vez que as organizações estão tão expostas ao julgamento público e podem gerar consequências muito sérias para as pessoas e as organizações (LUCENA, 2012). As exigências do consumidor, cada vez mais consciente e cauteloso nas suas decisões, a competitividade do mercado pela preferência dos clientes e o processo de globalização representam um cenário que direciona para uma avaliação pública e rígida das empresas, a qual impõe às organizações uma permanente preocupação com a avaliação do seu contexto interno, no qual estão incluídas as pessoas (LUCENA, 2012). Barbieri (2014) corrobora essa visão salientando que a avaliação do desempenho é fundamental para aumentar a produtividade e qualidade do trabalho das pessoas. DUTRA et al. (2017) enfatiza que a avaliação de pessoas é inerente à relação entre as pessoas e a organização.

Uma transformação importante nesse cenário e que está relacionada à gestão de pessoas, como sinalizam Dutra et al. (2017), é a mudança no contrato psicológico entre as pessoas e a organização, o qual segundo eles é um contrato tácito que não depende que as partes tenham consciência de sua existência, mas que define as expectativas na relação entre ambas. Esse novo contrato psicológico constituído nesse ambiente mais competitivo, segundo os autores, estabelece que as organizações, para sobreviver, necessitam estar em contínuo

processo de desenvolvimento, o qual está intimamente ligado à capacidade de contribuição das pessoas que trabalham na organização (DUTRA et al., 2017).

Estes mesmos autores destacam ainda que apesar de não estar explícita nas organizações, a valorização das pessoas representada por aumentos salariais, promoções ou conquista de espaço político, ocorrem conforme elas aumentam o seu nível de contribuição para o desenvolvimento organizacional. Na concepção de Pontes (2005) a avaliação de desempenho é considerada uma análise sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo que ocupa e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Nesta perspectiva, este mesmo autor partilha do entendimento de que a avaliação de desempenho busca estabelecer um contrato permanente com os funcionários quanto aos resultados desejados pela organização, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliando os resultados atingidos.

Objetivos e propósitos da avaliação de desempenho

O processo de avaliação de pessoas não deve ser visto de forma descontextualizada dos objetivos organizacionais, ou seja, não deve fechar-se em si mesmo (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2013). Um dos objetivos fundamentais da avaliação de desempenho, na visão de Chiavenato (2016), é fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

Ainda, Robbins et al. (2010) ressaltam que a avaliação de desempenho serve a diferentes propósitos, dentre eles a ajudar os dirigentes na tomada de decisões relativas às pessoas, tais como promoções, transferências, demissões e são usadas como base para a alocação de recursos, incluindo o aumento salarial. Uma vez que a avaliação identifica as habilidades e competências dos funcionários, ela contribui para a organização identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, como destaca os autores. Além disso, a avaliação fornece ao funcionário o feedback sobre a visão da organização a respeito do seu trabalho (ROBBINS et al., 2010).

Outra perspectiva é a de Bohlander e Snell (2009) que consideram a avaliação de desempenho uma ferramenta muito versátil e que serve a diversos propósitos. Os mesmos autores classificam os objetivos como administrativos e de desenvolvimento. Os objetivos administrativos fornecem insumos para todas as atividades da área de gestão de pessoas, como documentar as suas decisões; dar suporte as práticas de promoção, seleção, treinamento e remuneração ou recompensas; definir as transferências e atribuições; identificar o desempenho insatisfatório; decidir quanto a demissões; cumprir com as exigências legais; e, também, contribui com o planejamento da área (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Com relação aos objetivos de desenvolvimento, os mesmos autores destacam que a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e os passíveis de aperfeiçoamento e para aprimorar o desempenho dos funcionários. Nesse sentido, o processo de avaliação identifica as necessidades individuais e organizacionais de treinamento, direciona o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários, possibilita que os funcionários conversem sobre suas preocupações e, também, melhora a comunicação (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Métodos de avaliação de desempenho

Os procedimentos de avaliação de desempenho são classificados de diferentes formas, por diferentes autores. Na abordagem de Dutra et al. (2017) há um tipo de avaliação que

chama de estruturada, isto é, a avaliação realizada a partir de parâmetros determinados pelo consenso entre líderes sobre o que deve ser valorizado nas pessoas que trabalham na organização. Assim, é importante destacar que nessa subseção são abordados os métodos formais de avaliação, porém eles, também, podem ser informais, afinal, como comentam Bohlander e Snell (2009), todo o gerente acompanha o trabalho da sua equipe e avalia se o seu desempenho corresponde à necessidade da organização, a fim de maximizar a contribuição de cada indivíduo.

Caracterização de alguns métodos de avaliação de desempenho

Relatórios Escritos	Escolha Forçada	Incidentes Críticos	Múltiplas Fontes (360°)
Descrição dos pontos fortes e fracos do funcionário, desempenho anterior, potencial e sugestões para aperfeiçoamento.	Escolha de afirmações que (favoráveis ou desfavoráveis) devem estabelecer distinção entre o sucesso ou não no desempenho.	Descreve o comportamento, excepcionalmente eficaz ou ineficaz, destacando apenas comportamentos específicos.	Perspectiva mais ampla do próprio desempenho e um sentimento de maior participação. Ainda, oferece uma análise mais precisa do desempenho.
Não requer formulários complexos nem treinamentos intensos.	Alto custo para estabelecer e manter sua validade .	Pode causar tendenciosidade e parcialidade.	Pode torna-se complexo do ponto de vista administrativo.
A credibilidade e os resultados da avaliação recaem sob as habilidades de escrita do avaliador.	Não é efetivo para o alcance dos objetivos comuns do processo de avaliação	Não se preocupa com o desempenho normal, mas com os excepcionais - positivos ou negativos.	Os funcionários podem não estar preparados para receber e utilizar esse tipo de feedback.

Fonte: Adaptado de BOHLANDER e SNELL (2009); Robbins et. al. (2010); Reis (2010).

Um dos métodos simples de avaliação são os relatórios escritos, conforme destacam Robbins et. al. (2010), consistem em fazer uma descrição dos pontos fortes e fracos do funcionário, seu desempenho anterior, seu potencial e sugestões para aperfeiçoamento. Os autores referem que esse método não requer formulários complexos nem treinamentos intensos, todavia a credibilidade e os resultados da avaliação recaem, também, sob as habilidades de escrita do avaliador.

O método da escolha forçada, como indica Bohlander e Snell (2009), é uma abordagem que exige do avaliador a escolha de afirmações, normalmente em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. Esses mesmos autores ressaltam que as sentenças, entretanto, devem estabelecer a distinção entre o sucesso ou não no desempenho, então o avaliador seleciona uma das afirmações sem saber qual delas descreve o comportamento bem sucedido. Esse método possui diversas limitações que o levou a ser

eliminado dos programas de avaliação, uma delas é o seu alto custo para estabelecer e manter sua validade e a outra é não ser efetivo para o alcance dos objetivos comuns do processo de avaliação (BOHLANDER; SNELL, 2009).

No método de avaliação conhecido como incidentes críticos, o foco de atenção do avaliador está nos comportamentos que se revelaram especialmente eficazes ou ineficazes (ROBBINS et al., 2010). Assim, o avaliador descreve o comportamento, que tenha sido particularmente eficaz ou ineficaz, do funcionário frente à determinada situação, destacando apenas comportamentos específicos, o que elimina traços de personalidade vagamente definidos – explicam Robbins et al. (2010).

Os autores destacam que a lista de incidentes críticos fornece exemplos que mostram aos funcionários quais os comportamentos são desejáveis e quais precisam ser aperfeiçoados. O método de avaliação por múltiplas fontes ou 360 graus possui uma grande repercussão nas organizações brasileiras no contexto atual, visto que é relacionado fortemente a ambientes democráticos e participativos (MARRAS, 2016). Essa abordagem, segundo destaca Robbins et al. (2010), fornece um feedback acerca do desempenho dado por praticamente todos os integrantes que formam o círculo de contatos diários do funcionário, como avaliação pelos pares ou clientes internos e externos, sendo que os números de avaliações podem ir de apenas três até mais de 25, mas a maioria das organizações estabelece entre cinco e dez avaliações por funcionário. Dessa maneira, esse método oferece aos funcionários uma perspectiva mais ampla do próprio desempenho e um sentimento de maior participação no processo de avaliação, além de proporcionar à organização uma análise mais precisa do desempenho dos funcionários (ROBBINS et al., 2010).

No entanto, Bohlander e Snell (2009) ressaltam que como esse sistema combina muitas informações pode torna-se complexo do ponto de vista administrativo, desse modo para que esse método de avaliação seja efetivo deve estar em consonância com os objetivos estratégicos da organização, além de ser conduzido com planejamento e a formulação adequada dos seus propósitos. Ainda, Reis (2010) salienta que receber feedbacks de múltiplas pessoas é uma aprendizagem acompanhada de intensa mobilização emocional, assim nem todos os funcionários podem estar preparados para recebê-los e utilizá-los produtivamente. É possível perceber que existem diferentes tipos de avaliação, cada um com suas vantagens e desvantagens, os quais se aplicam a algum contexto ou realidade e em outros não. Assim, a utilização de um desses métodos vai depender das características, condições e necessidades de cada organização. A partir dessa discussão a respeito de alguns métodos de avaliação, as próximas subseções dão ênfase aos métodos utilizados para a realização desse estudo e que melhor se adequaram às necessidades da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Hotel Appel é uma empresa familiar fundada pelo casal de proprietários, que iniciou a construção de suas instalações em 1982, com o primeiro bloco de apartamentos. Na época funcionava apenas como residencial, para locações mensais, sem o serviço de diárias. Em 1991, com o término das construções, iniciou as atividades de Hotelaria propriamente ditas. Atuando, desde então, no ramo de hospedagem, com locação de apartamentos para diárias ou mensalistas na modalidade de apart hotel. Em 1996, foi terminada a construção do segundo bloco de apartamentos, totalizando 105 unidades habitacionais, sendo capaz de hospedar cerca de 220 pessoas.

Figura 2 – Fachada do hotel e visualização dos apartamentos



Fonte: HOTEL APPEL, 2017.

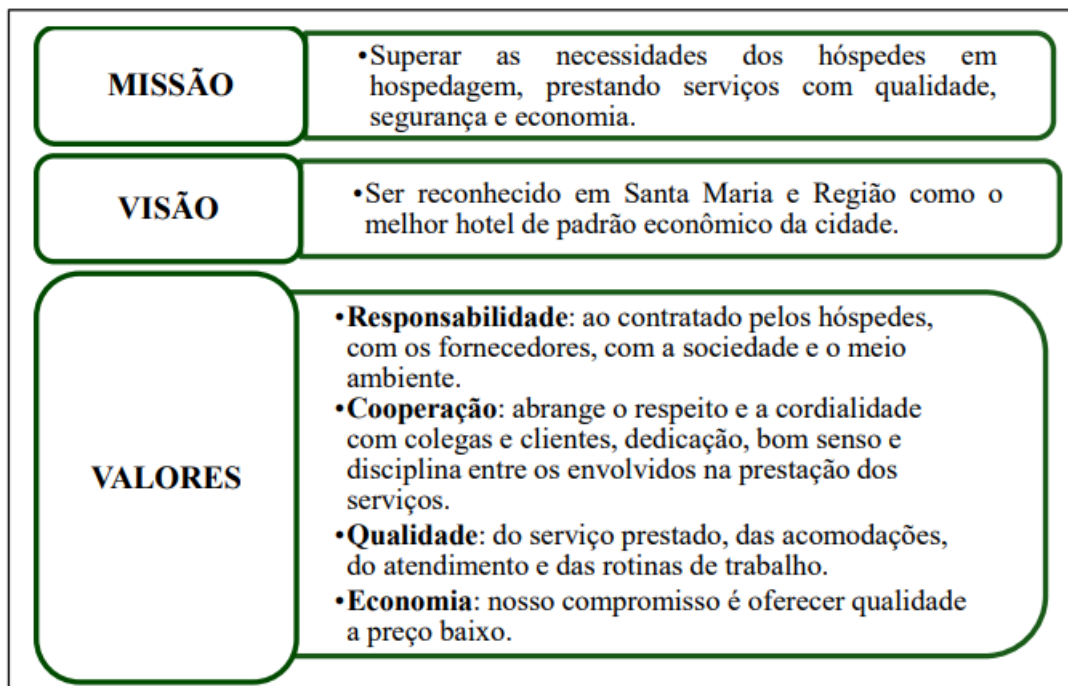
O hotel trabalha com a estratégia custo-benefício no mercado, mas sem abrir mão do conforto, atendimento e satisfação do hóspede. Todos os apartamentos contam com banheiro privativo, ar condicionado, TV a cabo, frigobar e conexão wi-fi gratuita. O hotel trabalha com duas opções de quartos, o standard e o executivo, que são os mais amplos e que possuem cama king size. Os quartos standards têm tanto individual, casal ou duplo, com duas camas de solteiro, e igualmente os executivos que contam também com acomodações com uma cama de casal e outra de solteiro, ou uma cama de casal e duas de solteiro, ou ainda, três camas de solteiro. Os apartamentos que funcionam como apart hotel também contam com sala, cozinha e área de serviço, a depender da opção. O serviço de apart hotel para mensalistas oferece algumas comodidades aos seus hóspedes, como a desnecessidade de fiador ou pintura/reformas ao entregar o imóvel, não há pagamento de água, luz, serviço de manutenção, TV a cabo e internet, estando inclusos no valor mensal, além de serviço de camareira e uma vaga de garagem por unidade habitacional.

Em 2001, foi adquirida uma área limítrofe à empresa, ocorrendo então a expansão do estacionamento. O Hotel fornece estacionamento fechado e coberto para 72 veículos e 18 vagas ao ar livre. A infraestrutura do estabelecimento conta com sala de livre acesso à internet, dois elevadores, sala de reuniões para 6 pessoas e espaço para passar roupas. O atendimento ocorre em horário integral, com serviço de camareiras entre 08h e 17h. A recepção do hotel passou por uma ampliação em 2008 e funciona 24h por dia, sendo responsável pela organização das reservas, atendimento telefônico e pelas mídias digitais de reservas como Booking, TripAdvisor, e-mail, site e Facebook, realiza os check-ins, check-outs e a cobrança. Dispõe de uma máquina de café expresso e venda de conveniências. A Figura 7 mostra o estacionamento, a sala de internet, a sala de reuniões e a recepção do hotel.

O serviço de lavanderia é exclusivo para a lavagem do enxoval do estabelecimento (roupas de cama, banho e cozinha) e funciona das 08h às 21h50. O serviço não é oferecido para a lavagem de roupas pessoais dos hóspedes, neste caso, o hotel conta com uma empresa parceira que realiza a lavagem, bem como o recolhimento e entrega das peças, as quais são deixadas e retiradas na recepção pelos hóspedes. O café da manhã é opcional e oferecido entre 06h45 e 09h30 de segunda à sexta e entre 07h e 11h aos sábados, domingos e feriados. O

salão do café passou por uma reforma em 2017, ampliando sua capacidade de 48 para 60 pessoas e ocorreu a modernização da cozinha. Também, desde julho deste ano passou a disponibilizar o serviço de café noturno também é opcional, no estilo colonial, de segunda a quinta-feira, das 18h30 às 21h30. A Figura 8 apresenta a estrutura do salão do café do hotel.

Figura 3 - Missão, visão e valores do Hotel Appel



Fonte: Adaptado de HOTEL APPEL (2017).

A empresa possui um quadro de 28 funcionários, mais três estagiários, um gerente geral e os dois sócios proprietários. Vale ressaltar que duas camareiras estão afastadas em licença maternidade, mas o número ideal de funcionários para esse cargo são sete. A Tabela 1 apresenta a relação dos cargos com o número de colaboradores correspondente e o tempo médio de empresa. Observa-se que o cargo com maior contingente de pessoal é o de camareira, seguido por recepcionista e copeira, os quais são, de fato, os setores com maior demanda de atividades. Também, constata-se que o tempo médio de empresa é de 3 anos, ou seja, a rotatividade de pessoal é, relativamente, baixa. É importante destacar que a empresa conta com funcionários com 5, 7 e mais de 10 anos de serviço em diferentes setores.

O hotel não possui uma área estruturada de gestão de pessoas, as ações e processos relacionados à área são coordenados pelo gerente geral. As práticas de recrutamento e seleção são realizadas pelo gerente geral e quando necessário é contratado os serviços de uma empresa terceirizada, é importante salientar que a medida do possível é dada preferência ao recrutamento interno. As práticas de integração e socialização ainda são pouco exploradas, geralmente, acontece no desenvolvimento das atividades, porém no final do ano ocorre uma confraternização para “encerrar” o ciclo, valorizar e integrar as pessoas.

O treinamento e desenvolvimento acontecem no exercício da função, ou ainda, com cursos externos, conforme a necessidade, sendo que as pessoas são acompanhadas constantemente pelos gestores. A empresa possui um manual de cargos e salários desde 2012, mas ainda não conta com um plano de carreiras estruturado, de modo que as práticas de promoção ocorrem conforme a necessidade da empresa, considerando a capacitação e perfil

dos colaboradores. As transferências de setor e cargo acontecem a partir de uma conciliação entre as necessidades da organização e do colaborador interessado. A prática salarial é considerada competitiva quando comparado ao setor de atuação. As funções do departamento pessoal e relacionadas à legislação trabalhista são realizadas por um escritório de contabilidade e acompanhadas pelo gerente geral.

Contribuições da prática de avaliação de desempenho com as camareiras

A partir do processo de avaliação percebeu-se a necessidade da realização de um rodízio nos setores (andares) de cada camareira, já que muitas reclamavam que possuíam mais atividades que outras, como as salas de estar da área social, por exemplo. O rodízio foi planejado para ocorrer a cada três meses, de modo que considerasse um período de adaptação. Além disso, muitas estavam acomodadas e percebeu-se também que a camareira que atuava como folguista – a qual não tem setor fixo e cobre a folga das colegas – era privilegiada na avaliação do apartamento e das demais atividades, pois muitas vezes era avaliada por uma tarefa que, de fato, não havia sido realizada por ela. Então, estabeleceu-se que a função de folguista, também, iria passar por um rodízio, sendo que a camareira com menos tempo de empresa assumiria essa função, de forma a ampliar o seu conhecimento sobre as instalações e as rotinas do hotel relacionadas ao cargo. Apesar da resistência inicial, as colaboradoras entenderam e aprovaram a medida.

Outra possibilidade de melhoria identificada pelo processo de avaliação foi a redistribuição dos setores e tarefas das camareiras. Determinou-se que a camareira que ficasse com um andar teria, também, sob a sua responsabilidade as atividades relacionadas às áreas sociais. Com base no acompanhamento possibilitado pela avaliação, foi possível identificar qual camareira possuía o melhor perfil para ficar responsável por esse setor. Nessa redistribuição, ainda, constatou-se a necessidade de contratação de mais uma camareira, estabelecendo sete funcionários como número ideal para períodos de normalidade do setor.

A avaliação de desempenho das camareiras, também, tem relação direta com a avaliação do hóspede, porque funciona como uma ferramenta que confere todos os aspectos que o cliente pode observar nas instalações e no atendimento das camareiras – no caso da avaliação comportamental. Assim, constatam-se as falhas antes do hóspede, evitando, portanto, avaliações negativas e contribuindo para o recebimento de elogios. Ainda, percebeu-se que os elementos insatisfatórios indicados pelos hóspedes nas avaliações, tanto formais quanto as informais que são realizadas na recepção ou para os funcionários, geralmente, são aqueles indicados pela avaliação como passíveis de aperfeiçoamento e vice-versa.

Além disso, a avaliação de desempenho aproximou a governanta (chefia direta), que havia ingressado recentemente na função, das camareiras e das atividades do setor. A avaliação possibilitou a governanta um desenvolvimento profissional, a possibilidade de por em prática os conhecimentos teóricos e a maior percepção da importância do planejamento e da organização, segundo relata a funcionária. Desse modo, contribuiu para o melhor acompanhamento e resultados do setor, também, possibilitou a melhor percepção das funcionárias quanto às suas tarefas, aos padrões do hotel e ao desempenho que delas é esperado. Além de ter possibilitado uma melhoria da sintonia e colaboração entre a equipe, funcionou como uma forma estratégica e organizada de acompanhar a execução efetiva do check-list das atividades. Foi possível perceber, também, que as funcionárias ficaram mais engajadas com o seu aperfeiçoamento para alcançarem melhores resultados, visto que receberam reconhecimento e valorização pelo seu trabalho e comprometimento. Assim, avaliação consiste em uma estratégia para o hotel melhorar sua relação com os funcionários, consequentemente, o atendimento e a satisfação do hóspede. Além dessas contribuições, o

programa de avaliação de desempenho possibilitou a identificação de ações de treinamento e capacitação, as quais devido a sua relevância em relação ao tema e aos resultados são melhor abordadas na próxima subseção.

CONCLUSÃO

O papel estratégico da área de gestão de pessoas tornou-se evidente à medida que o mercado apresenta maiores desafios e mudanças constantes, sendo que o desempenho humano é um dos fatores impulsionadores do sucesso das empresas, como destaca Lucena (2012). Nesse sentido, as empresas do setor hoteleiro na prestação dos serviços precisam estar atentas a esse cenário para manterem a sua competitividade no mercado. Desse modo, vale destacar que o presente estudo teve como objetivo a proposição e estruturação de um programa de avaliação de desempenho para os colaboradores do Hotel Appel, sendo que por meio do estudo de caso realizado e dos resultados obtidos pode-se concluir que esse propósito foi alcançado. Logo, é possível constatar que os objetivos do estudo, também, foram atingidos de modo satisfatório.

No decorrer desse estudo foi possível compreender as características da empresa, relacionar o seu histórico à atual situação, com a finalidade de desenvolver uma prática aplicada às necessidades e ao contexto organizacional. Ainda, realizou-se um diagnóstico estrutural da empresa, o qual tornou a visão acerca da empresa e suas relações mais claras, realizaram-se alterações e a estruturação de um organograma atualizado, de modo que seja aplicado ao contexto e auxilie na execução das atividades. Outra observação prática desse estudo trata-se da importância da participação dos gestores e da equipe na formulação e implantação da avaliação de desempenho. Também, verificou-se que a avaliação de desempenho fornece subsídios relevantes para o processo de tomada de decisão pelos gestores. Assim, o programa de avaliação de desempenho estruturado contribuiu para confirmar o entendimento de Dutra et al. (2017) de que a avaliação estruturada é um elemento dinâmico e que fornece bases concretas para as decisões gerenciais sobre gestão de pessoas, além de ser ponto de partida para as demais ações.

O estudo também evidenciou que a avaliação de desempenho deve estar em constante adaptação, uma vez que passou por diferentes alterações desde sua implementação para que se aplicasse às necessidades da organização. Assim, corrobora o entendimento de Malheiros e Rocha (2014) que a avaliação não é algo estático, pois a estratégia das organizações evolui com o passar do tempo, tal fato implica a revisão dos processos, incluída a forma de mensurar o resultado do trabalho das pessoas, ou seja, o processo de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BIANCO, M. de F.; MARQUES, S. V. D. O. **Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal**. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2013, Anais... Brasília/DF: EnGPR 2013.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7 ed rev. e atual. Barueri: Manole, 2016.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOMES, A. C. **Programa de Avaliação de Desempenho (UFPA)**: elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa. 2010. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN, 2010.
- HOTEL APPEL. Disponível em: <http://www.hotelappel.com.br/>. Acesso em: 18 de set. 2017.
- LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. C. Série MBA - **Gestão de Pessoas**: avaliação e gestão de desempenho. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MARRAS, J. P. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MUSSAK, E. **Gestão humanista das pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2010.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9 ed. São Paulo: LTR, 2005.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.