



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Gionete Evangelista da Conceição

**TREINAMENTO GERENCIAL: UM DESAFIO PARA
MICROEMPRESAS DE HOTELARIA**

Belo Horizonte

2013

Gionete Evangelista da Conceição

**TREINAMENTO GERENCIAL: UM DESAFIO PARA
MICROEMPRESAS DE HOTELARIA**

Trabalho apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte

2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **GIONETE EVANGELISTA DA CONCEIÇÃO**, REGISTRO Nº 2012698861. No dia 28/08/2013, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**TREINAMENTO GERENCIAL: UM DESAFIO PARA MICROEMPRESAS DE HOTELARIA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28/08/2013.

Prof. Antônio Del Maestro Filho _____
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias _____

AGRADECIMENTOS

À Deus que quem pertence a vida e nossas conquistas, e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho fica a minha expressa gratidão, especialmente:

Ao Professor Antônio Del Maestro Filho que soube colocar carinho em sua orientação,

Aos entrevistados que muito me ensinaram com suas experiências,

Aos colegas de classe pela troca de dúvidas e auxílio no aprendizado,

Aos familiares que sempre acreditam na minha capacidade e me incentivam.

RESUMO

Este trabalho realizou um estudo qualitativo em microempresas de hotelaria da região da Serra do Cipó. Seu objetivo foi identificar as estratégias e técnicas de treinamento e desenvolvimento aplicadas para o treinamento de gerentes eficazes de microempresas de hotelaria. Foi realizado um estudo de casos múltiplos que empregou a entrevista semi estruturada e a observação *in loco* como fonte de coleta de dados. O resultado evidencia necessidades específicas de treinamento do universo amostral, não podendo fazer generalização do resultado.

Palavras chaves: treinamento, desenvolvimento gerencial, gerencia eficaz, hotelaria

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Os papéis gerenciais de Mintzberg.....	13
Quadro 2	Perfil os entrevistados da amostra intencional	36
Quadro 3	Perfil dos entrevistados da amostra comparativa.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de Sallorenzo, adaptado por Zerbini e Carvalho	18
Figura 2	Sistema de treinamento	20
Figura 3	Fluxograma de um Programa de T&D	23
Figura 4	Sequência do processo de avaliação de treinamento	25
Figura 5	Teoria da aprendizagem	30
Figura 6	Habilidades necessárias a um gerente eficaz na visão dos entrevistados	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização da amostra intencional	36
Tabela 2	Caracterização da amostra comparativa	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
1.1. Objetivos	08
1.2. Justificativa	09
1.3. Estrutura do trabalho.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. O gerente eficaz	11
2.1.1. O gerente de hoje e o seu papel	11
2.1.2. Processo gerencial: atividades.....	14
2.1.3. Habilidades gerenciais	15
2.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E	17
2.2.1. Conceituação	17
2.2.2. Treinamento e Desenvolvimento Gerencial	19
2.2.3. O Sistema de TD&E	20
2.2.3.1. Avaliação das necessidades	21
2.2.3.2. Planejamento das atividades	22
2.2.3.3. Execução do planejamento	23
2.2.3.4. Avaliação de TD&E	24
2.2.4. Tipos de treinamento	25
2.2.4.1. Formação interna	25
2.2.4.2. Treinamento externo exclusivo	26
2.2.4.3. Treinamento misto	26
2.2.5. Classificação dos Métodos e Técnicas de TD&E	26
2.2.5.1. Método prático ou aprendendo a fazer	27
2.2.5.2. Método conceitual ou aprender a pela teoria	28
2.2.5.3. Método simulado ou aprender imitando a realidade	28
2.2.5.4. Método Comportamental	29
2.2.6. Teorias de aprendizagem	29
2.2.6.1. Taxonomia de Bloom	31
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	33
3.1. Método da pesquisa	33
3.2. Amostra	33
3.3. Coleta de dados	34
4. ANÁLISE DOS DADOS	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1. Conclusões	40
5.2. Limitações e recomendações	42

REFERÊNCIAS

ANPÊNDICES

TREINAMENTO GERENCIAL: UM DESAFIO PARA MICROEMPRESAS DE HOTELARIA

1. INTRODUÇÃO

Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E - de gerentes do setor de serviços é um tema de grande interesse para empresas, especialmente devido à realidade brasileira que concentra grande número de micro e pequenas empresas no setor de serviços¹, para trabalhadores que buscam crescimento e desenvolvimento na carreira, e para a sociedade que, como clientes cada vez mais exigentes, buscam serviços de qualidade.

De acordo com Chapira (2007), mais de 80%o da população brasileira encontra-se em centros urbanos e mais de 50% da população economicamente ativa dedica-se a atividades de serviços nos níveis operacionais, sendo a maior parte exercendo atividades em níveis operacionais. Atividades estas que podem ser muito insatisfatórias como oportunidade de realização pessoal. Por isso, caberá à empresa desenvolver valores, cultura, liderança e processos específicos a fim de se criar um ambiente favorável e uma gestão gerencial favorável à melhoria da satisfação das pessoas, da qualidade e da produtividade.

Dentro deste contexto, encontram-se as empresas de hospedagem com o expressivo dado apontando que 90% delas representam micro e pequenas empresas, segundo relatório do Ministério do Turismo, ou seja, possuem até 09 empregados.

Dados do Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDS apontam que além dos problemas específicos do segmento de hotelaria, como a sazonalidade, o setor ainda enfrenta dificuldade como a falta de qualificação da mão-de-obra, pois emprega diversificados tipos de profissionais que atendem clientes com necessidades bastante distintas.

¹ Classificação adotada pelo SEBRAE: micro empresa no setor de serviços e no comércio aquelas com até 09 empregados e faturamento anual até 244 mil reais, e pequena empresa aquelas com de 10 a 49 empregados e faturamento anual até 1,2 milhões de reais.

Goroni e Mendes (2005), destacam que hotéis independentes são administrados e gerenciados, em geral, pelos próprios proprietários. Estes, ainda lidam com gargalos na capacitação dos recursos humanos para atividades que exijam habilidades específicas operacionais, como demonstra resultado de trabalho apresentados no Plano Nacional de Turismo (2011-2014). http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/

Os hotéis necessitam de gerentes com conhecimentos, habilidades e atitudes específicas considerando as complexidades do setor, as características do contexto em que se encontra inserido e do seu público alvo.

A região da Serra do Cipó, localizada nas proximidades de Belo Horizonte, tem inúmeras pousadas que hospedam turistas de todo o País, atraídos pelos encantos naturais e pela tranquilidade da região. Por ser uma região vasta, abrange diversas cidades e oferece uma boa estrutura de hospedagem que vai das mais sofisticadas localizadas próximas a entrada principal do Parque Nacional, às mais simples, localizadas em regiões mais distantes. Muitas das pousadas mais distantes surgiram sem nenhum tipo de planejamento, administradas e gerenciadas pelos proprietários ou familiares que conciliam as atividades domésticas com a comercial, que estão preocupados na manutenção da simplicidade do estilo de vida, mas que também reconhecessem a necessidade de profissionalização para não perder clientes para empreendimentos concorrentes. Na região, falta mão de obra qualificada para todos os tipos de serviços, do gerencial ao operacional.

Dentro deste contexto formado por microempresas do setor hoteleiro, muitas vezes, gerenciadas pelos próprios proprietários pergunta-se: **Quais são as estratégias de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E – aplicadas para a formação e capacitação de gerentes eficazes de microempresas de hotelaria?**

1.1 Objetivos

Para atender a este problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar as estratégias e técnicas de treinamento, desenvolvimento e educação aplicadas para o treinamento, desenvolvimento e educação de gerentes de microempresas de hotelaria.

Para se alcançar este objetivo principal, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as habilidades e os conhecimentos necessários aos gerentes de micro e pequenas empresas do setor de hotelaria;
- Investigar as estratégias e métodos de treinamento existentes para a gerência;
- Identificar a necessidade de treinamento de microempresas do setor de hotelaria.

1.2 Justificativa

Programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos figuram como fator essencial e determinante na qualidade dos serviços prestados ao cliente, e pode contribuir para um serviço diferenciado em virtude de suas especificidades, visando a individualização, a espontaneidade e a simpatia no atendimento, desfazendo-se de mecanização no trato com as pessoas.

É um tema que apresenta desafios por tratar de assuntos a princípios conflitantes: aumentar o desempenho do empregado e mantê-lo motivado, interagindo objetivos da empresa e dos empregados. Outro grande desafio para pequenas empresas de serviços é conseguir inserir seus empregados em programas de treinamentos sem aumentar demasiadamente seus custos, além de conseguir mantê-los depois de treinados.

Segundo Waterman Jr (2000), “é responsabilidade do funcionário, gerenciar sua própria carreira. É responsabilidade da empresa fornecer-lhes ferramentas, ambiente aberto e oportunidades para que eles possam avaliar e desenvolver suas habilidades.” A empresa deve saber aonde quer chegar e identificar as necessidade de capacitação dos empregados, investindo num aprendizado contínuo seja através de cursos durante o expediente, fora da empresa, ou custear a realização de cursos técnicos ou de faculdade. (WATERMAN Jr; ROBERTH.; JUDITH A. WATERMAN, 2000, pag. 294)

Um grande desafio para micro e pequenas empresas é inserir seus empregados em programas de treinamentos sem aumentar demasiadamente seus custos. O autor acima citado, diz que é de responsabilidade dos gerentes de todos os níveis mostrar que se preocupam com seus funcionários, independentemente de permanecerem ou não na empresa.

Para Ulrich (1998), os profissionais de recursos humanos precisam conhecer as metas empresariais antes de estipular os papéis e atividade dos parceiros. Só então, é possível delinear quais as habilidades e os comportamentos que a empresa necessitará no futuro. É preciso que o gerente conheça a capacidade organizacional, isto é, saber o que a empresa é capaz de fazer ou precisa para transformar sua estratégia em ação. A partir daí, pode-se então investigar constantemente o conhecimento, habilidades e atitudes já existentes dentro da empresa e quais as necessidades de que a mesma necessitará no futuro.

A relevância em investigar as estratégias de TD&E aplicadas para capacitação de gerentes de micro e pequenas empresas de hotelaria está na necessidade de adequação de programas de qualificação para atender as especificidades do setor. Pretende-se ainda, apresentar um programa de desenvolvimento gerencial para as empresas pesquisadas.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho contará com cinco capítulos. Além da parte introdutória contida no capítulo um, o capítulo dois tratará da revisão literária sobre o gerente, considerando seu papel, suas atividades e suas habilidades, Sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação abordando a conceituação, seu sistema, seus tipos, sua classificação e as Teorias de aprendizagem. O capítulo três versará sobre a Metodologia da Pesquisa e a coleta dos dados, no capítulo quatro será realizada a análise dos dados coletados. Por fim, no capítulo cinco serão apresentadas as considerações finais sobre o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho objetiva apresentação dos temas que embasaram a pesquisa:

1. Gerência eficaz: apresenta o que a literatura já consagrada considera necessário para se qualificar o trabalho de um gerente como eficaz. Versa sobre o papel do gerente, as atividades e habilidades necessárias.
2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: trata dos conceitos, do TD&E gerencial, do sistema de TD&E, dos Métodos e Técnicas utilizadas e da Teoria da Aprendizagem.

2.1 O GERENTE EFICAZ

2.1.1 O gerente de hoje e o seu papel

Segundo Drucker (1974), “Gerente é qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, que, em virtude de sua posição e desse conhecimento, seja responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização trabalhar e obter resultados.” (DRUCKER, 1974, p.5)

Nesse sentido, um gerente pode exercer um cargo de presidente, um cargo de chefe ou uma posição subalterna, desde que, seja um trabalhador dotado de conhecimento e contribua com a capacidade produtiva de sua empresa, através de suas ações. Suas decisões devem impactar no desempenho individual dos empregados e nos resultados da empresa. Os gerentes não precisam ter alto conhecimento em grandes áreas divergentes de conhecimento como contabilidade, psicologia, economia, física e ter habilidades extraordinárias em todas elas, mas precisam tentar entender os fundamentos de cada uma delas e aprender como usar melhor as pessoas que são boas em qualquer uma dessas áreas, aumentando-lhes o seu rendimento, melhorando a sua eficácia. Eficácia esta, que pode ser aprendida por se tratar de hábitos, e

estes, são instrumentos que fazem conhecimento e capacidade produzirem mais, apresentando melhores resultados.

De acordo com as considerações de Boog (1991), o termo gerente não está associado apenas ao cargo ou hierarquia, sendo sua atuação a composição de forças e interesses entre empresa e indivíduos, sendo o gerente, o responsável pela ligação entre a empresa e seus empregados.

Para Maestro (2012), os gerentes exercem um papel com uma meta única: atingir resultados com pessoas e com inovação. Um dos resultados esperados dos gerentes é conciliar a composição de forças e interesses, transformando as forças aparentemente em oposição, empresas x empregados, que enfraquece o resultado, em forte composição de forças, quando empregados trabalham com afinco e motivados a alcançarem resultados para as empresas. (Anotações das aulas do Professor Maestro, Curso de Especialização. Gestão de Pessoas. 2012)

Para Schermerhon (2007), o gerente exerce sempre um poder formal e, espera-se, que exerça conjuntamente o papel de liderança, uma vez que nem todo gerente é líder. Desenvolvendo o seu papel de liderança, ele deve criar comprometimento e encorajar os empregados, influenciando-os a executarem melhor seu trabalho para que a empresa alcance os objetivos e metas propostas. Ele estará sempre trabalhando com pessoas e para pessoas, o que lhe exigirá habilidades técnicas, humanas e conceituais para o desempenho da função gerencial que envolve o processo de planejamento, organização, controle e direção, além de manter a equipe motivada.

Mas, segundo Drucker (1975), “há muito mais na gerência que a simples liderança.” Para que o trabalhador possa se sentir realizado e satisfeito com suas tarefas, ele precisa antes ser capaz de se responsabilizar pelo seu emprego. Isso requer trabalho produtivo; informação retroalimentada, e aprendizagem contínua. No **trabalho produtivo**, a produtividade não substitui a análise e o saber, sendo preciso de administradores e dos profissionais. Na **informação retroalimentada** a responsabilidade requer autocontrole e os trabalhadores de todos os níveis cuidarão de dirigir seus próprios desempenhos se apenas forem informados imediatamente de como estão se desempenhando. E na **aprendizagem contínua** há necessidade de que os trabalhadores especializados ou não, ou intelectuais sejam treinados para novas habilidades.

“A aprendizagem contínua não substitui o treinamento. Suas metas são diferentes e ela satisfaz necessidades diferentes. Acima de tudo, satisfazer a necessidade do empregado de contribuir com o que ele próprio aprendeu para melhorar o seu desempenho, para melhorar o desempenho do seu colega de trabalho e para se chegar a um método de trabalho melhor, mais eficaz e também mais racional.” (DRUCKER, 1975, p. 294)

Existem vários tipos de liderança. Bowditch (2002) destaca a diferença da liderança transacional que tem a visão do líder como supervisão, da transformacional que apresenta aspectos visionários, colocando o desafio de adaptação das organizações para atender às situações diferentes em realidades mutantes de trabalho.

“...os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Esses indivíduos têm a capacidade tanto de articular como a de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios, e o carisma para energizar e motivar as pessoas a atingirem essas metas maiores. Os líderes transformacionais também parecem ter habilidades de empatia suficiente desenvolvidas, de modo que tendem a ser bem precisos nas suas percepções das outras pessoas, muitas vezes eles sabem quais são as necessidades de seus subordinados, mesmo quando seus seguidores não estiverem muito bem conscientes dessas necessidades” (BOWDITCH, 2002, p. 136)

No que se refere ao papel do gerente, a liderança representa apenas um dentre um conjunto de 10 papéis exercidos pelos gerentes, assim agrupados na concepção de Mintzberg, como demonstrado no quadro abaixo:

QUADRO 1 – Os 10 papéis gerenciais de Mintzberg

Papéis interpessoais	Papéis de Informação	Papéis de decisão
Como um gerente interage com outras pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Autoridade simbólica • Líder • Cúmplice 	Como um gerente troca e processa informação <ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Disseminador • Porta-voz 	Como um gerente usa a informação na tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor • Gerenciador de crises • Alocador de recursos • Negociador

Fonte: Mintzberg (2006), pg.18

O autor acima citado não classifica hierarquicamente os papéis gerenciais. Atribui ao líder um dos papéis interpessoais do gerente, competindo-lhe a interação com outras pessoas no ambiente interno e externo, em posições hierárquicas vertical e horizontal.

Motta (2007) afirma que “ a perspectiva do dirigente como líder tem sido um dos fatores mais acentuados para o alcance de maior eficácia na gerência.” (MOTTA, 2007, p.211)

2.1.2 Processo gerencial: atividades

Para Boog (1991), Matos (1995), as atividades gerenciais se ligam em um ciclo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle, e devem conduzir resultados considerando-se o nível hierárquico da área de atuação e dos resultados em função desta área.

Planejamento: deve estar alinhado ao planejamento organizacional e no planejamento gerencial deverá determinar os resultados a serem atingidos pelo indivíduo, pelo grupo e pela empresa e orientar sobre a forma de atingi-los, estabelecendo-se objetivos e metas.

Organização: juntar os recursos necessários para executar o que foi planejado. É o processo de designar tarefas, alocar recursos e coordenar os trabalhos com o objetivo de executar o planejado.

Direção: movimentar os diversos recursos, especialmente as pessoas, coordenando e comandando. Chamado por Shermerhorn (2007) de processo de liderança, pois cabe ao gerente criar comprometimento, encorajar as atividades, dar suporte à execução influenciando as pessoas para cumprir metas.

Controle: verificar a execução das atividades, avaliar os resultados de forma comparativa com o estabelecido, fazendo as correções e adequações necessários para se cumprir as metas.

Shermerhorn (2007) denomina este ciclo de “Processo Gerencial”, e considera que as mudanças ocorridas nas organizações trazem diferentes palavras como “coordenador”, “coach” e “líder de equipe” sendo utilizadas com tanta frequência assim como “supervisor” ou “gerente”. Todos executam atividades mais de suporte e menos de direção dando suporte aos líderes de equipes, que dão suporte aos trabalhadores operacionais que atendem aos consumidores e clientes.

O planejamento para a responsabilidade do trabalhador na empresa não pode ser unilateral, é o que diz Drucker (1975). É preciso que administração integre o trabalhador ao

processo de planejamento, partilhe pensamentos no trabalho e no processo, nos instrumentos e nas informações, tornando acessível ao trabalhador o conhecimento necessário. E o gerente é um dos responsáveis pelo planejamento e pela integração do trabalhador a esse processo gerencial, quaisquer que seja seu nível gerencial.

Segundo Carvalho (1999), hoje as atividades de planejar, organizar e controlar não são mais exclusivas dos gerentes, sendo todos os envolvidos responsáveis por elas mesmo que cada um em seu nível.

2.1.3 Habilidades gerenciais

BOOG (1991) destaca que, o gerente realiza atividades gerenciais, busca resultados gerenciais e necessita ter habilidades gerenciais cujas características são agrupadas em três blocos:

Habilidades técnicas: representa o conhecimento específico para ocupar um cargo de gerente associando-se à sua área funcional de atuação.

Habilidades humanas: refere-se ao trato com as pessoas, com o trabalho em equipe, com a comunicação e valorização dos empregados como indivíduos, sendo habilidades intergrupais já que o gerente precisa deslocar suas habilidades para grupos superiores, do mesmo nível hierárquico e inferiores.

Habilidades conceituais: permitem ter a visão do todo, compreendendo as relações internas da organização e com o meio em que se insere.

As habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade e importância de acordo com o nível de gerência ocupado, concentrando proporcionalmente maior habilidade técnica na baixa gerência e maior habilidade conceitual na alta gerência.

Mattos (2007) acrescenta ainda as habilidades modernas da liderança, classificando-as em três dimensões: Dimensão Organizacional - as habilidades gerentes ao domínio do contexto, devendo o gerente, chamado por ele de dirigente, aprimorar seu conhecimento sobre sua organização, conhecer objetivos, missão, visão do todo e orientar-se para o futuro; Dimensão Interpessoal – as habilidades de comunicação e interação, que se faz através da comunicação, do compartilhamento de ideias e do monitoramento do desempenho, sendo necessário para isto, reconhecer o valor das pessoas, valorizando as relações pessoais, a

confiança, apoiando seus subordinados através de um bom diálogo; Características Individuais – as qualidades de um líder, que hoje podem ser aprendidas, desde que pessoas comuns se tornem ousadas e corajosas, flexíveis e adaptáveis, sabendo como interferir no seu meio para provocar as mudanças desejáveis.

O citado autor considera que “a habilidade gerencial mais exigida de um dirigente, hoje em dia, é saber influenciar aqueles que não são seus subordinados e sobre os quais não exerce autoridade hierárquica ou controle.” (MATTOS, 2007, p. 180)

2.2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

2.2.1. Conceituação

“Treinamento consiste na aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos e habilidades que resultam em melhoria do desempenho do trabalho.” (GOLDSTEIN,1991, citado por Maestro, 2004)

Segundo Maestro (2004), muitas vezes tem se confundido o conceito de treinamento com o de desenvolvimento e educação. Eboli (2002), ao falar sobre desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa distingue treinamento, desenvolvimento e educação pelos seus objetivos. O programa de treinamento tem como objetivo melhorar o desempenho das pessoas em tarefas específicas num curto prazo, trabalhando-se o conhecimento através de instruções de conteúdo específicos e operacionais; o programa de desenvolvimento objetiva capacitar os profissionais para o exercício de novas funções, tendo alcance de médio prazo, implementado-se novas habilidades; e o programa de educação visa formar as pessoas para a vida e para o mundo, sendo de longo prazo, com transmissão de valores que orientarão as atitudes.

Considerando que o mundo se transforma constantemente e as organizações têm que se transformar para acompanhar essas mudanças, Matos (1985) afirma que dentro deste contexto, o aprendizado também deve ser contínuo e deve-se buscar a absorção do conhecimento empresarial voltada para a tríplice direção: educação para o trabalho (ferramentas e técnicas), educação no trabalho (comportamentos respeitosos) e educação do trabalho (qualidade de vida, na concepção melhoria de vida). O autor completa que toda empresa deve se preparar para acompanhar as mudanças e as necessidades complexas que a sociedade exige, para não se fadarem ao fracasso.

Para que o aprendizado tenha melhores resultados com aproveitamento tanto para as empresas como os indivíduos, Maestro (2004) ressalta que além da diferença da abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento, deve-se atentar para bagagem que a pessoa a ser treinada traz consigo. Nessa linha de pensamento, o autor diz que “o conceito de desenvolvimento supõe que os gerentes e membros da equipe estejam cônscios

de que a realidade não está lá fora, esperando ser descoberta ou compreendida. Cada indivíduo é ator participante da realidade social.” (MAESTRO, 2004, p. 53)

Para o autor, a instrução é algo mais mecanicista, destinada ao nível operacional, voltada para o saber fazer; o treinamento apresenta as razões e justificativas pelas quais se deve fazer algo, visando melhorar o desempenho no cargo ocupado, apresentando um aspecto motivador; a educação exige maior tempo e refere-se às oportunidades dadas pela empresa para o empregado buscar novas habilidades, que o capacitem para novos cargos, por isso seu instrumento é a escola; e o desenvolvimento apresenta um papel individual, cósmico, mais abrangente, referindo-se às experiências e oportunidades proporcionadas pela organização para o crescimento pessoal do empregado.²

Zerbini (2003) e Carvalho (2003) introduziram o conceito de informação, como algo mais preciso, referente a determinado conteúdo, e propuseram também, que as linhas fossem pontilhadas, indicando o enfraquecimento dos limites ou barreiras entres os diferentes conceitos, como ilustrado na figura 1.

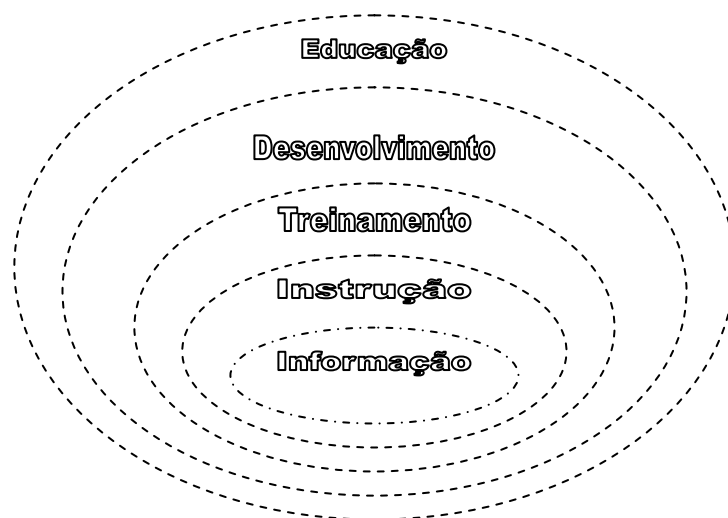


Figura 1 - Diagrama de Sallorenzo, 2000, com adaptações realizadas por Zerbini e Carvalho, 2003
Fonte: Borges-Andrade, ABBAD, Mourão & COLS, 2006, p. 143

Vale destacar que é viável para a empresa despertar nos empregados a consciência da necessidade do aprendizado contínuo. Para Matos (1985) cabe ao nível gerencial promover a

² Anotações da aula do Prof. Antônio Del Maestro Filho na disciplina Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, 2013.

conscientização da necessidade de renovação e promover uma integração sistêmica e transformar ótimos potenciais em ótimos desempenhos. O autor relata ainda, que é preciso investir em treinamento e desenvolvimento de gerentes, pois estes influenciam e condicionam atitudes e comportamentos nos subordinados. Por isso, é preciso que os gerentes possam acompanhar as constantes mudanças e adaptar mais facilmente através de permanente renovação, transformando-se verdadeiros agentes de mudança, promovendo a renovação e crescimento auto-sustentado, melhorando e desenvolvendo pessoas e organizações.

2.2.2. Treinamento e Desenvolvimento gerencial

Segundo Garcia (1999) o “desenvolvimento gerencial é um dos pilares de sustentação da empresa”, e envolve uma capacitação estruturada de modo que todos saibam onde estão e a que lugar pretendem chegar. (GARCIA, 1999, p.221)

Para o autor, o gerente eficaz é capaz de vencer seus campos de atuação gerencial que envolve os seguintes aspectos profissionais: mensurar resultados, trabalhar em parceria e assumir riscos; e também os aspectos pessoais: ter consciência de seu papel e aspectos organizacionais: ser agente de mudanças.

Os elaboradores de programas de treinamento e desenvolvimento gerencial devem prestar atenção para o que diz Mintzberg (2006) “não existe uma melhor forma de administrar; tudo depende da situação... administração eficiente, portanto, acontece quando arte, habilidade e ciência se encontram.” O autor segue explicando que a arte é a visão, a ser indutiva, estimulada pela criatividade; a ciência é dedutiva, é analítica, parte do conceito geral para a prática; e a habilidade prática é a própria experiência, vai do específico para o genérico. (MINTZBERG, 2006, p.21)

Matos (1985) ressalta que para promover o desenvolvimento gerencial é preciso criar na gerência a consciência do autodesenvolvimento, de maneira que saiba integrar equipes, descentralizar, ser participativo, negociador; da responsabilidade pela contribuição criativa sendo agente de renovação, educador; do desafio à superação, promovendo educação permanente, além de observar a sua realidade transformando informação em decisões.

“ A definição de um modelo próprio de desenvolvimento gerencial, parte do reconhecimento da realidade da empresa, seus valores culturais, suas forças, deficiências e necessidades e de suas perspectivas e aspirações, traduzidas na potencialidade de seus recursos humanos, é o resultado de um amplo envolvimento e negociação com todos os componentes do contexto organizacional.” (MATOS, 1985, p. 37)

Para o citado autor, planejar um modelo próprio de desenvolvimento gerencial não é simplesmente comprar um pacote com cursos. Trata-se de uma mudança substancial de concepção estratégica da empresa que passa a ser centrada no desenvolvimento do gerente e dos seus recursos humanos, integrando o sistema gerencial ao sistema organizacional compondo a realidade dinâmica da empresa.

2.2.3. O Sistema de Treinamento e Desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento é de responsabilidade de Gestão de Pessoas envolvendo a empresa como um todo, dentro de uma visão e atuação estratégica, de modo a colaborar para uma empresa mais competitiva com a atuação de empregados mais qualificados, aptos a enfrentar quaisquer situações de mudanças, e a interação entre as diversas áreas ou etapas de um processo.

Borges-Andrade (2006) afirma que análise das variáveis organizacionais, externas e individuais molda toda a elaboração e desenvolvimento um programa de treinamento de acordo com os resultados esperados – imediato, curto ou longo prazo. O autor relata que o treinamento, o desenvolvimento e a educação podem ser vistos como um sistema integrado por subsistemas, representado na figura 2.

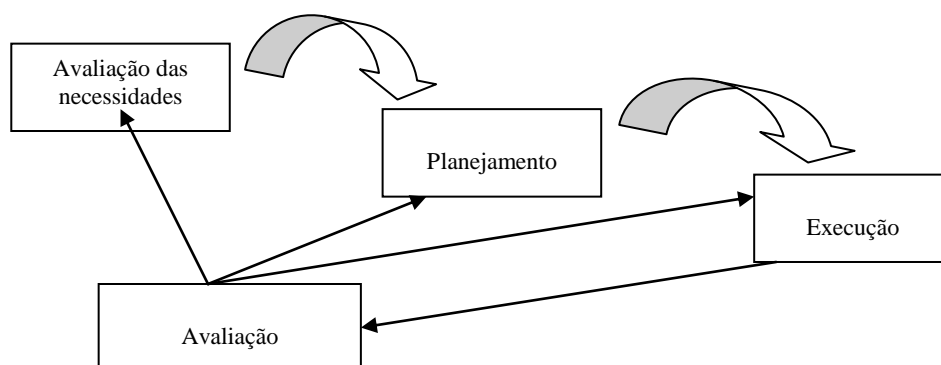


Figura 2 - Sistema de treinamento

Fonte: BORGES-ANDRADE, 1997, p.130, adaptada por Maestro, 2004, p.69

2.2.3.1 Avaliação das necessidades

Neste subsistema faz-se o diagnóstico das necessidades de capacitação considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis da organização, do indivíduo e da tarefa. Quanto a organização identificam-se programas que estejam sintonizados com os objetivos e estratégias empresariais, em relação ao indivíduo verifica-se as deficiências que podem comprometer o desempenho analisando-se todas as suas habilidades, e quanto a tarefa faz-se necessário a identificação das lacunas de instrução que podem ser supridas através de treinamento.

Carvalho (1993) considera esta fase primordial para o sucesso de um programa de treinamento. O autor sugere que se procure respostas para estas perguntas:

1. Quem deve ser treinado? Treinandos.
2. Quem vai treinar? Treinador ou instrutor.
3. Em que treinar? Assunto ou conteúdo do treinamento.
4. Onde treinar? Local físico, órgão ou entidade.
5. Como treinar? Métodos de treinamento e/ou recursos necessários.
6. Quando treinar? Época do treinamento e horário.
7. Quanto treinar? Volume, duração ou intensidade.
8. Para que treinar? Objetivos ou resultados esperados.

Ao tratar do levantamento de necessidade de treinamento, seja da empresa, das pessoas ou das tarefas, Marras (2009) visualiza dois tipos de cenários:

1. O cenário reativo - quando já existe a demanda de treinamento para solucionar problemas reais do cotidiano da empresa;
2. O cenário prospectivo - quando apresenta metas e objetivos para se preparar para o futuro, antevendo-se aos problemas e antecipando as mudanças.

Além das respostas aos questionamentos acima mencionados, o diagnóstico das necessidades pode ser identificado através da aplicação de questionários, entrevistas de desligamentos ou com supervisores, observação in loco, avaliações de desempenho, solicitação da chefia ou do empregado.

2.2.3.2 Planejamento das atividades

O planejamento do programa de treinamento visa detalhar todas as etapas, realizando uma ligação entre os objetivos empresariais e as possibilidades viáveis de sua realização. Após a fixação dos objetivos é preciso detalhar todo o treinamento, desde o estabelecimento de recursos, procedimentos, controles, e cronograma.

Para se elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento Garcia (1999) apresenta um fluxograma que pode ser adaptado a toda empresa, respeitando as características organizacionais e necessidades individuais, e contempla todas as etapas do sistema de treinamento, desde a avaliação das necessidades, seja ela organizacional, individual ou gerencial, passando pela identificação dos objetivos, pelo planejamento com o detalhamento do plano de ação e o desenvolvimento de realização, sendo que a avaliação pode ser realizado ao longo de todo o processo ou após seu término. Esse fluxograma está representado pela figura que se segue.



Figura 3 - Fluxograma de um Programa de T&D
 Fonte: GARCIA, 1999, p.225

2.2.3.3 Execução do planejamento

É neste momento que se aplica o que foi planejado. Conta sempre com uma supervisão que verifica a qualidade da aplicação, os recursos, a adequação das técnicas e a eficiência dos resultados. Todas as etapas são acompanhadas e avaliadas, podendo sofrer ajustes caso necessário.

2.2.3.4 Avaliação de TD&E

Para Maestro (2004) há certo consenso entre os autores em relação a avaliação de desempenho que deve contemplar os níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo e valor final.

A efetividade do treinamento pode gerar efeitos imediatos (reação e aprendizagem) ou de longo prazo (Comportamento no cargo, Organização, Valor final).

Boog (2001) explicita os quatro níveis de avaliação.

1. Avaliação de Reação que analisa a percepção e a satisfação do treinado em relação ao treinamento.

2. Avaliação de Aprendizado visando avaliar os conhecimentos e habilidades apreendidos no decorrer do treinamento. Verifica se houve retenção do conteúdo.

3. Avaliação dos comportamentos no trabalho, que identifica alterações comportamentais ocorridas após o treinamento e que melhoraram o desempenho no trabalho. O que foi aprendido no treinamento e aplicado no cargo.

4. Avaliação de Resultados Organizacionais, ou seja, relaciona as mudanças ocorridas e analisa o valor final para a empresa, ou seja, o custo-benefício.

A sequência dos níveis de avaliação do treinamento, considerando as relações de causa e efeito ocasionadas pelo processo, está representada na Figura 4.

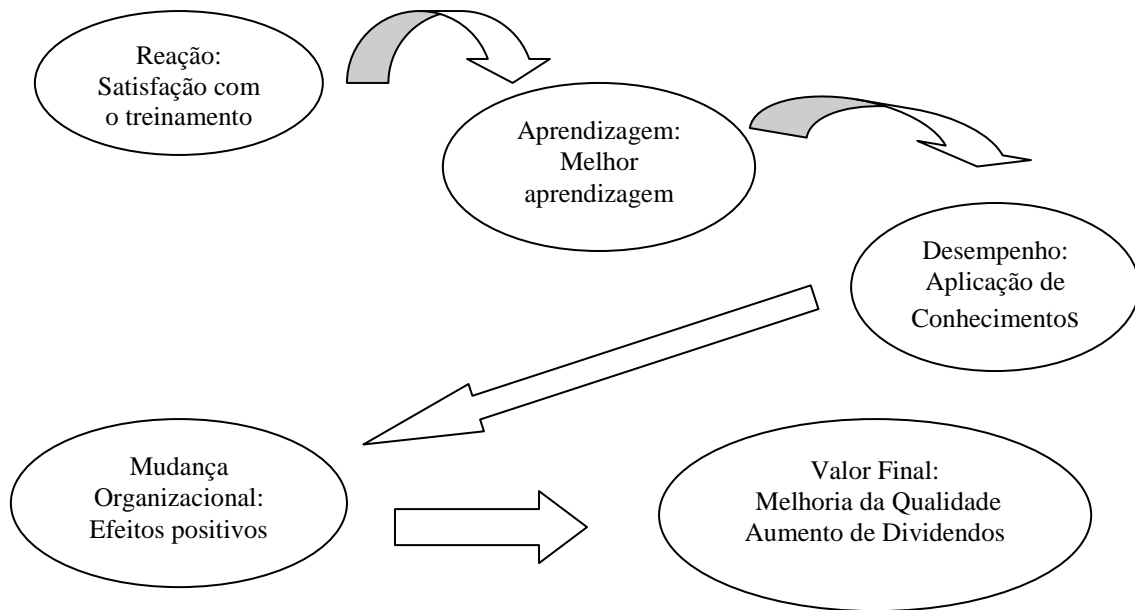


Figura 4 - Sequência do processo de avaliação de treinamento
 Fonte: HAMBLIN, 1978, adaptada por Maestro, 2004, p.74

Há ainda um Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS -, que proposto por Borges-Andrade (1982) visando fornecer subsídios para se adotar ou rejeitar um programa de TD&E pensado como um sistema instrucional considerando o contexto organizacional e que considera os componentes necessidades, insumos, procedimentos, processos, disseminação e suporte, além dos resultados imediatos e daqueles de longo prazo.

2.2.4. Tipos de treinamento

Na elaboração de um programa de treinamento deve-se considerar primeiramente o tipo de formação profissional desejada. O treinamento pode ser individual ou em grupo, operacional ou gerencial, comercial ou industrial. Carvalho (1988) apresenta três áreas de treinamento que pode utilizar-se dos vários tipos de treinamento.

2.2.4.1 Formação Interna

Entendida como o treinamento inicial realizado por conta da empresa, geralmente inclui funcionários de uma área, ou pode envolver mais áreas sendo considerado. É um treinamento curto, receptivo, quando todo o funcionamento da empresa, das rotinas e das

tarefas são transmitidos objetivando integração, entusiasmo e responsabilidade do empregado. É realizado por profissionais da própria empresa.

Outros tipos de treinamento interno são os de formação para aperfeiçoamento no cargo quando há mudanças na rotina ou necessidade de melhoria no processo; quando há transferência de setor, rodízio de unidade ou de tarefas; ou para promoção.

2.2.4.2 Treinamento externo exclusivo

Quando a empresa não dispõe de treinamento interno pode buscar solução no sistema cinco S, SEBRAE, SENAC ou outras agências especializadas. Para tanto, é fundamental verificar a credibilidade da agência e dos profissionais envolvidos, da qualidade do curso e se as necessidades da empresa e dos empregados poderão ser supridas adequadamente com os métodos de ensino aplicados.

2.2.4.3 Treinamento Misto

É o mais utilizado pelas empresas compreendendo cursos, seminários, conferências, permitindo troca de experiências entre os profissionais.

2.2.5. Classificação dos Métodos e Técnicas de TD&E

Para Pilati (2006), “ Métodos e estratégias de treinamento dizem respeito a ações de planejamento e execução de sistema de TD&E.” (PILATI, 2006, p.167)

No que se refere à escolha dos métodos de treinamento Maestro (2004) destaca que ao se elaborar um programa de treinamento deve considerar se o treinamento individual ou em grupo, os objetivos do programa, o perfil do treinandos, o tempo e os recursos disponíveis. Os métodos e técnicas a serem utilizadas no treinamento devem levar em consideração todo o diagnóstico prévio e a definição do tipo de treinamento, para posterior análise daqueles indicados para a situação específica.

O autor destaca a relevância de se considerar todas as práticas de treinamento e desenvolvimento para que a construção do conhecimento seja pela auto-instrução ou pelo compartilhamento de conhecimento, e que a aprendizagem tem haver com um projeto de vida individual.

Bíscaro (1999) cita a classificação dos métodos e técnicas em TD&E proposto por Uris que os classifica em quatro grandes orientações metodológicas

2.2.5.1 Método prático ou aprendendo a fazer

Aprender pela experiência ou fazendo pode ser considerado o mais antigo dos métodos. Apresenta como vantagens a economia, resultado e avaliação imediatos, mas tende a limitar a criatividade, além de transmitir vícios pessoais e deixar a desejar na qualidade. As principais técnicas de aprendizagem prática são:

- Aprendizagem metódica do trabalho: conta com um agente que estabeleça e ordene as fases do trabalho.
- O Rodízio: os empregados fazem rodízios de tarefas e funções tornando-se polivalentes, com conhecimento de toda a etapa do processo.
- O Estágio: permite ao jovem aprendiz assimilar a teoria à prática.
- A Delegação: a delegação acontece de forma empírica através de supervisão.

Donadio (1999) reafirma que o “ o adulto aprende vivendo. Sua primeira busca não é o grande conceito, mas a pequena aplicação.” (DONADIO, 1999, p.7)

2.2.5.2 O Método conceitual ou aprender pela teoria

Tão antigo quanto o anterior. Permite que grande número de participantes aprenda conceitos novos possibilitando o desenvolvimento de visão global com senso crítico através do aprofundamento e do embasamento teórico. Contudo, não garante transferência de conhecimento, apresentando dificuldade de avaliação da aprendizagem. As principais técnicas utilizadas são:

- **Explicação oral:** conta com a presença de um comunicador que transmitirá o conteúdo aos participantes podendo utilizar-se dos recursos mais simples aos mais sofisticados.
- **Debate cruzado:** é uma técnica verbal que envolverá um grupo para explorar um tema e outro grupo para debatê-lo, levando ambos a saber ouvir e refletir sobre o proposto.
- **Estudo dirigido:** pedagogia clássica que deriva da leitura prévia e discussão baseada nos textos indicados.
- **Instrução programada:** treinamento para a aquisição e retenção de conhecimento específico, direcionado a determinado fim.
- **Painel:** Envolve mais de um expositor que tratam do mesmo tema sob diversos pontos de vista que podem gerar polêmicas, e conta com a presença de um moderador que controla as intervenções e seleciona perguntas encaminhadas pela platéia.
- **Simpósio:** Parecido com um painel, porém os pontos de vistas são complementares e podendo ser ampliados e não polemizados.

2.2.5.3 Método simulado ou aprender imitando a realidade

Permite vivenciar a situação de maneira real ou hipotética. Pode ser vivenciado através da interação real associada ao aprendizado. Tem como vantagem exigir postura dos participantes, permitindo o erro e apresentando a correção do processo. Este método, embora não garanta maior envolvimento dos participantes, pode apresentar maior custo e permitir participação de número limitado de treinandos. Trabalha com técnica que utilizam a simulação:

- **Dramatizações:** utilizam a simulação para transferir conhecimentos, podendo estas ser dramatização simples, quando os próprios participantes realizam a simulação que aprenderam teoricamente, ou dramatização-demonstração na qual são convidados atores previamente treinados para reprodução do problema e cabe aos participantes apenas a solução.
- **Role-playing:** voltada para o treinamento das relações interpessoais. Consiste na divisão dos participantes em grupos que trabalham com revezamento de papéis, nos quais dois grupos atuam e um observa.

- Jogos de empresa: é a mais sofisticada técnica de simulação destinando-se à formação gerencial, tem um aspecto lúdico.
- Estudos de caso: são casos verídicos ou fictícios que contem o máximo de informações sobre o contexto externo e interno em que o fato ocorre.

2.5.2.4 Método comportamental

Também conhecido como por desenvolvimento psicológico. Envolve atividades interpessoais e de relacionamento humano. Este método destina-se a grupos ou indivíduos, trabalha as atitudes desenvolvendo a autopercepção dos treinandos, estimulando o pensamento criativo e permitindo um desenvolvimento mais global. Demandar maior tempo e pode apresentar maior risco que os demais métodos, já que após o treinamento o treinando tende voltar mais consciente e também mais questionador. As técnicas podem trabalhar a questão individual ou coletiva sendo elas:

- De aconselhamento psicológico (counseling) individual para solucionar problemas de adaptação ao grupo.
- De psicodrama visando o desenvolvimento de consciência coletiva.
- T-grupo (training-group) trabalhando o feedback.
- A socioanálise que objetiva a modificação do comportamento do grupo.
- Dinâmica de grupo que permite atividades interativas e o trabalho em equipe.

Vale destacar que os métodos e técnicas devem ser utilizados de maneira inteligente, considerando o contexto, o perfil dos treinados, o tempo e os recursos disponíveis e os objetivos pretendidos com o treinamento. Eles podem ser utilizados de maneira conjugada.

2.2.6 Teorias de aprendizagem

Para França (2011) “ a aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoas pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades.” (FRANÇA, 2011, p.97)

Há duas vertentes teóricas sustentando os principais modelos de aprendizagem:

- Modelo behaviorista: com foco no comportamento.

- Modelo cognitivo: que explica fenômenos mais complexos envolvendo conceitos e sua aplicação.

Segundo Donadio (1999) “O adulto aprende de uma maneira dinâmica, a partir de problemas que lhe são muito significativos e, em seguida, este aprendizado gera uma questão mais complexa.” O autor pesquisou as diferenças do ensino e aprendizado das crianças e dos adultos, existentes na pedagogia, arte de ensinar crianças e na andragogia, arte de ensinar adultos. Para o treinamento e desenvolvimento individual e em grupo nas organizações é preciso aprender como ensinar adultos e treiná-los dentro de um contexto, partindo das experiências anteriores do treinando. (DONADIO, 1999, p.55)

“O aprendizado é uma operação interpessoal de trocas de conceitos e referências...”é também “ um processo de busca de oportunidades frente a conflitos gerados pelas turbulências ambientais e forças conservadoras internas do sistema.” (DONADIO, p. 125 e 175)

De acordo com Bomfin (1995), a teoria da aprendizagem organizacional visa análise dos processos que envolvem a aprendizagem individual e coletiva dentro da organização, como mostrado na figura 5.

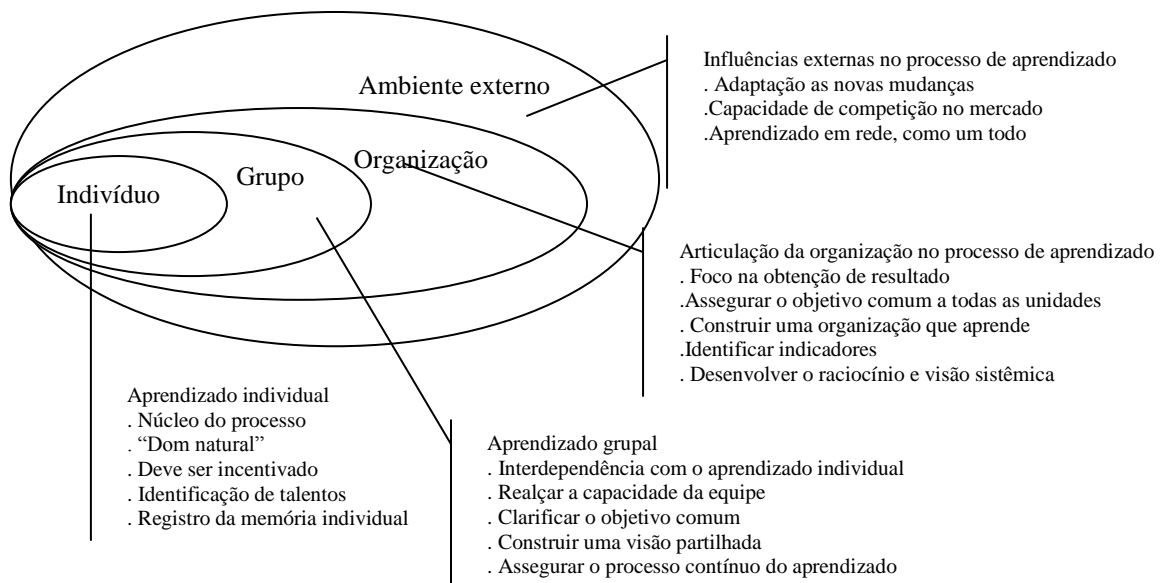


Figura 5 - Teoria da aprendizagem

Fonte: Bomfin, 1995, p. 26, adaptada pela autora

Para Ulrik (1998) os programas de desenvolvimento individual, gerencial e organizacional devem acontecer simultaneamente com todas as pessoas, com toda a empresa. Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação devem integrar o cognitivo com o afetivo devendo utilizar dinâmicas andragógicas.

2.6.1 Taxonomia de Bloom

Este termo, também conhecido como taxonomia das habilidades ou taxonomia do processo de aprendizagem, foi desenvolvido por Bloom e colaboradores em 1956 e pode ser um instrumento valioso no delineamento dos objetivos de um treinamento, e em toda sua extensão até a fase de avaliação. Taxionomia é uma ferramenta que tem por finalidade classificar os objetivos educacionais e facilitar o processo de planejamento, do aprendizado e o preparo dos programas de avaliação.

Segundo Rodrigues Jr. (2006) dentro da Taxionomia de Bloom foram estabelecidos três domínios para a classificação dos objetivos educacionais: cognitivo, afetivo e psicomotor.

- Taxonomia do domínio cognitivo: relaciona-se à memória e ao desenvolvimento de capacidades dentro da complexidade dos processos intelectuais. Envolve o domínio de um novo conhecimento. Compõe-se de seis categorias: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese, e avaliação.
- Taxonomia do domínio afetivo: relaciona-se a sentimentos e posturas. Seus objetivos envolvem a internalização de valores e mudanças de interesse e atitudes, abrangendo comportamentos e responsabilidades, sendo composto de cinco categorias: aquiescência, resposta, valorização, organização e caracterização.
- Taxonomia do domínio psicomotor: relaciona-se aos resultados individuais incluindo habilidades manipulativas ou motoras que envolvem o organismo muscular e a complexidade dos movimentos. São cinco suas categorias: percepção, posicionamento, execução acompanhada, mecanização e completo domínio dos movimentos.

Peter Senge, citado por Rodrigues Jr. (2006), apresenta três enfoques para o processo de aprendizagem, sendo eles: **enforque no indivíduo** que considera o domínio pessoal e os

modelos mentais; o **enfoque do grupo** que apresenta o aprendizado do grupo e visões compartilhadas; e o **enfoque da organização** que apresenta o pensamento sistêmico.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atender aos objetivos deste trabalho e verificar quais são as estratégias de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E – aplicadas para a formação e capacitação de gerentes eficazes de microempresas de hotelaria, foi realizada pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, através do estudo de casos múltiplos.

A presente pesquisa baseou-se no interesse de proprietários e gerentes de microempresas de hotelaria em investir no autodesenvolvimento e também proporcionar treinamento a seus empregados.

3.1 Método da pesquisa

O estudo de caso é muito utilizado para estudo na área de Ciências Sociais. Segundo Yin (2001): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Constitui uma metodologia válida por proporcionar descrições da realidade que se pretende estudar, permitindo uma visão mais global e real do contexto.

De acordo com Yin (1981), há quatro tipos de estruturas de estudos de casos: caso único, vários subcasos em um caso único, múltiplos casos e vários subcasos em múltiplos casos.

Optou-se assim, pelo Estudo de Casos Múltiplos que permite avaliar a realidade concreta, permitindo uma visualização mais detalhada da situação tal como ocorre na realidade, identificando a percepção dos gerentes quanto a sua atuação e a necessidade de treinamento.

3.2 Amostra

Para este estudo a amostra considerada foi composta por 12 microempresas de hotelaria situadas na região da Serra do Cipó, assim classificadas por contar com menos de 09

empregados. Das microempresas estudadas, 08 delas foram amostras intencionais, e se interessaram em participar da pesquisa com o intuito de analisar a viabilidade de um projeto único de treinamento que atendesse as suas principais necessidades, rateando o investimento. As outras 04 participantes, consideradas amostra comparativa, foram selecionadas na mesma região, aleatoriamente e através de contato prévio com os proprietários e gerentes que se disponibilizaram em contribuir com o estudo, dentre as consideradas pelos integrantes da amostra intencional como sendo superiores e inferiores em relação ao nível de administração gerencial. Diante da dificuldade de participação destes 04 últimos entrevistados, foi necessário hospedar-se em algumas pousadas para fazer observação in loco e a partir daí, após conversas informais com os proprietários, convidá-los a participar do processo. Além destas, houve hospedagem em mais duas pousadas para constatação e enriquecimento das informações coletadas. Foram verificados alguns documentos e o processo de reserva por sistema computadorizado.

A amostra foi considerada equilibrada, uma vez que a amostra comparativa foi cinqüenta por cento da amostra intencional, permitindo análises e considerações que poderão contribuir, de fato, para indicar diretrizes para a elaboração de um programa de treinamento gerencial que atenda a necessidade dos entrevistados.

3.3 Coleta dos dados

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semi estruturada, a observação in loco e a análise documental.

Num primeiro momento, foi elaborado um questionário contendo 23 perguntas abertas, solicitando-se o seu preenchimento pelo participante, podendo este se recusar a responder alguma delas. Aplicado o primeiro questionário, a resposta obtida foi “é difícil para mim responder este questionário. A minha empresa não se encaixa no questionário.” Após diálogo com o participante verificou-se a necessidade de alteração na coleta de dados, passando-se então a utilizar a entrevista semi estrutura, baseando-se nas mesmas perguntas do questionário, o que permitiu a coleta de dados descritivos na linguagem coloquial dos entrevistados.

Na tentativa de conseguir proprietários e gerentes que se dispusessem a participar da pesquisa como parte da amostragem comparativa, foi realizado vários contatos telefônicos sem êxito. Surgiu assim, a necessidade de hospedar-se em algumas das pousadas indicadas pelos entrevistados, para explicar pessoalmente a finalidade da pesquisa e realizar o convite para dela participar.

A partir daí, verificou-se então, o enriquecimento da pesquisa com a observação in loco, o que permitiu análise documental, como registro de reservas, qualidade do atendimento aos hóspedes e análise informal dos hóspedes através de conversas informais. Optou-se então, pela hospedagem em duas pousadas da amostra intencional para equilibrar o nível da coleta de dados, que passou a contar com a entrevista semi estruturada, a observação in loco e a análise documental.

Nenhum dos entrevistados autorizou a divulgação dos nomes das empresas para o estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A amostra intencional está identificada pelas empresas de A, de 1 a 8. A ocupação total inclui suítes e quartos com banheiros de uso coletivo. No número de empregados foram contabilizados apenas os empregados formais, com carteira assinada, sem contabilizar o respondente da pesquisa, ou seja, o proprietário o gerente entrevistado.

TABELA 1 - Caracterização da amostra intencional

Empresas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Ocupação total	25	27	18	36	30	56	40	20
Nº empregados	2	3	2	3	2	7	0	3
Missão, Visão, metas	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Planejamento estratégico	Não	Mensal	Não	Mensal	Anual	Anual	Não	Não
Decisões compartilhadas	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Dados da Pesquisa

Seis microempresas têm ajuda de familiares em períodos de alta temporada, férias e finais de semana: filhos, genros, noras, cunhadas, sobrinhos. Uma faz contratação de trabalhadores temporários (diaristas) e uma conta não possui nenhum empregado contando apenas com o auxílio de familiares, que possuem outra ocupação remunerada.

Nas empresas gerenciadas pelos proprietários as decisões são centralizadas e naquelas que o gerente é contratado, a decisão é compartilhada.

QUADRO 2 - Perfil dos entrevistados da amostra intencional

Empresas	Entrevistado	Escolaridade	Treinamento nos últimos anos	Interesse em participar de treinamento	Como você aprende com mais facilidade
A1	Proprietário	2º grau	Sim	Planejamento	Cursos
A2	Gerente	Superior	Não	Planejamento e liderança	Cursos
A3	Proprietário	2º grau	Não	Planejamento	Cursos, palestras
A4	Proprietário	2º grau	Não	Planejamento	Cursos com aprendizagem prática
A5	Proprietário	2º grau	Não	Planejamento e liderança	Palestras
A6	Gerente	2º grau	Sim	Técnicas de comunicação e negociação; e idiomas	Workshops e troca de experiências
A7	Proprietário	1º grau incompleto	Não	Planejamento (para o filho e a nora)	Fazendo
A8	Proprietário	2º grau	Não	Planejamento	Cursos com exemplos de outros

Fonte: Dados da Pesquisa

Das 08 empresas analisadas apenas 02 possuem Missão, Valores e Metas; 04 não possuem nenhum tipo de planejamento, 02 possuem planejamento mensal e 02 possuem planejamento anual; 02 consideram que as decisões são compartilhadas e em 06 as decisões são tomadas pelos proprietários; 01 possui avaliação feita pelo proprietário, pelos gerentes e pelos hóspedes, 05 possuem avaliação realizada pelos hóspedes e 01 não possui qualquer tipo de avaliação; apenas 02 dos entrevistados já participaram de algum tipo de treinamento sendo estes realizados há mais de 02 anos.

Percebe-se que a escolaridade é predominantemente 2º grau, tendo 01 proprietário com 1º grau incompleto e um gerente com formação superior, sem conhecimento em administração, como ressaltado pelo entrevistado. Apenas 02 entrevistados já fizeram algum tipo de treinamento e todos eles demonstraram interesse na participação em cursos.

Foram analisadas 02 empresas escolhidas aleatoriamente dentre as indicadas pelos entrevistados por possuir melhor gerenciamento que a amostra intencional, identificadas pelas empresas B1 e B2, e 02 consideradas de pior gerenciamento, identificadas pelas empresas C1 e C2.

TABELA 2 - Caracterização da amostra comparativa

Empresas	B1	B2	C1	C2
Ocupação total	67	24	17	40
Nº empregados	06	02	00	02
Missão, Visão, metas	Sim	Sim	Sim	Não
Planejamento estratégico	Anual	Bimestral	Não	Não
Decisões compartilhadas	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Dados da Pesquisa

QUADRO 3 - Perfil dos entrevistados da amostra comparativa

Empresas	Entrevistado	Escolaridade	Treinamento nos últimos anos	Interesse em participar de treinamento	Como você aprende com mais facilidade
B1	Proprietário	Superior	Participação em feiras	Administração hoteleira	Workshops
B2	Proprietário	2º grau	Não	Planejamento	Cursos
C1	Proprietário	2º grau	Não	Não	-
C2	Proprietário	2º grau	Não	Planejamento e Informática	Sala de aula e troca de experiência

Fonte: Dados da Pesquisa

Nas amostras comparativas não foi observada grande diferença da amostra intencional, com exceção de um proprietário de escolaridade com nível superior e grandes conhecimentos em administração e que as duas empresas indicadas pelos entrevistados como tendo administração melhor realizam algum tipo de planejamento.

Todos os entrevistados foram questionados sobre as habilidades necessárias para um gerente eficaz podendo indicar tantas quando quisessem. Foram identificadas, sob a visão dos entrevistados, as seguintes habilidades e conhecimentos necessários a um gerente eficaz de microempresas de hotelaria, ilustrados a seguir:

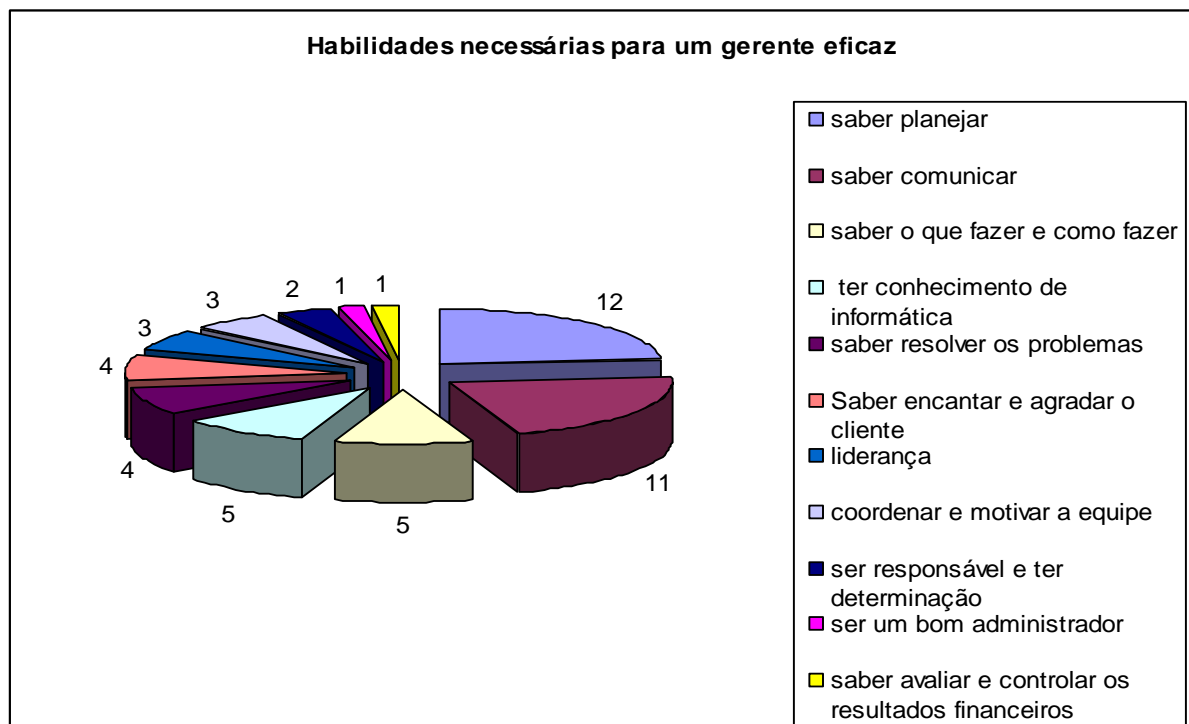


Figura 6 - Habilidades necessárias a um gerente eficaz na visão dos entrevistados
Fonte: Dados da Pesquisa

Ressalta-se que, mesmo os entrevistados que declararam que a empresa não possui planejamento estratégico reconhecem que saber planejar é uma das habilidades necessárias a um gerente eficaz, e, embora todos os entrevistados acreditem ter a maioria das habilidades necessárias a um gerente eficaz, eles identificam suas deficiências e reconhecem a necessidade de treinamento, apenas um não tem a intenção de fazê-lo.

O nível de informatização é baixo. Apenas quatro microempresas possuem algum registro informatizado, sendo que duas possuem sites próprios e em uma, o sistema de reserva é totalmente informatizado.

Sobre as maiores dificuldades em gerenciar o negócio, foi unânime a indicação em se manter uma ocupação mínima no período de baixa temporada, duas reclamações sobre a dificuldade em conseguir apoio e parceria com os órgãos públicos e uma sobre a dificuldade em se contratar empregados.

As práticas e técnicas de treinamento gerencial inexistem no âmbito amostral e os poucos treinamentos vivenciados pelos entrevistados, fora do seu ambiente de trabalho, não são em nível gerencial, além de terem sido realizados há mais de dois anos. Não há um programa de treinamento com técnicas adequadas. As práticas administrativas e gerenciais são rudimentares, baseadas em tentativas intuitivas, com muitos erros e poucos acertos. A necessidade de treinamento é identificada pelos próprios entrevistados que almejam, urgentemente, um treinamento mais aprofundado a nível gerencial para que eles possam melhorar suas percepções sobre o ramo hoteleiro e sobre o seu próprio negócio. Todos manifestaram intenção em buscar um programa de treinamento que atendam as necessidades emergenciais para atividades de planejamento e comunicação e posterior treinamento dos seus funcionários e familiares que auxiliam nas tarefas em época de temporada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo pretende-se apresentar as conclusões, as limitações e recomendações deste trabalho.

5.1 Conclusões

Após revisão teórica, coleta e análise dos dados verifica-se a falta de qualificação para gerenciamento de microempresas de hotelaria dentro do universo estudado e, destaca-se grande interesse pela qualificação. Os resultados da pesquisa da amostra intencional e da amostra comparativa foram similares.

Não há como analisar os métodos e técnicas de treinamento aplicadas uma vez que não há programa de treinamento na amostra analisada. As práticas gerenciais não apresentam técnicas consistentes e mais apuradas, sendo práticas vivenciais rudimentares e intuitivas. Não há investimento em treinamento e os já realizados encontram-se desatualizados, não sendo na área gerencial, o que evidencia a necessidade de investimento em treinamento específico. Haverá necessidade de um estudo mais aprofundado para elaboração de um programa de treinamento gerencial que atenda adequadamente as lacunas de aprendizado apresentadas, diante da diferença no nível de escolaridade e de conhecimento apresentadas.

O amadorismo no gerenciamento das microempresas analisadas foi facilmente identificado. Aquelas que contratam gerentes apresentam uma postura mais profissionalizada, apesar de eles não terem capacitação adequada. Há ausência de profissionalismo voltado para a competitividade. A administração e o planejamento são realizados de maneira precária, valendo-se de formas rudimentares e intuitivas. Alguns dos entrevistados que responderam haver planejamento na microempresa, não sabem sequer como planejar, trabalhando apenas para suprir as rotinas diárias e solucionar os problemas após sua identificação, chamando de planejamento, o controle das contas a vencer e das despesas realizadas.

Foi possível, entretanto, identificar que os proprietários e gerentes entrevistados não ignoram suas deficiências de conhecimento, habilidades e atitudes. Eles precisam adquirir conhecimentos básicos sobre administração, planejamento, finanças, contabilidade, liderança, recursos humanos, marketing. O nível de informatização é baixo, assim como os registros são

insuficientes para algumas análises, não havendo registros adequados dos hóspedes, o que dificulta o contato para fins de divulgação ou promoções de fidelização do cliente.

É grande a concentração das atividades nos proprietários ou gerentes e a falta de quem possa substituí-los, representando o treinamento e desenvolvimento gerencial, um verdadeiro desafio estas microempresas. Embora não haja qualquer menção a sobrecarga de trabalho ou falta de empregados, o número de empregados é considerado pequeno, inexistindo em algumas que contam apenas com o auxílio de membros da família. Verifica-se que a maioria das microempresas analisadas é familiar, cabendo ao seu proprietário a administração e gerência do negócio como principal ocupação.

O grau de escolaridade é predominantemente segundo grau e influenciou no processo de coleta de dados. Os entrevistados de nível superior tiveram mais facilidade de compreensão das perguntas, sabendo elaborar melhor suas respostas utilizando-se inclusive termos técnicos, e aspiram além dos conhecimentos básicos, um aprofundamento conceitual e uma visão do mercado.

Há um grande interesse pelo aprendizado e a mobilização pela busca de conhecimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais para o exercício de função gerencial, mais especificamente nas atividades de planejamento e coordenação das atividades gerenciais, além de habilidades que os tornem capazes de programar e promover eventos atrativos para os períodos de baixa temporada. Destaca-se a necessidade de desenvolver habilidades como a criatividade, a comunicação e o espírito pró-ativo para a realização de parcerias com o objetivo de divulgação e promoção de atividades de atração de clientes, principal dificuldade encontrada pelos gerentes para se manter a ocupação baixa temporada.

Desenvolver e implantar programas de treinamento gerencial ainda representa um grande desafio para microempresas de hotelaria diante das dificuldades orçamentárias, dos custos apresentados e da logística. No mercado existem cursos presenciais de capacitação disponíveis que não atendem a demanda pelo local da realização e cursos *on line* que igualmente não atendem a esta demanda específica. Há, ainda, cursos a nível universitário específicos para hotelaria que demandam maior tempo.

Neste trabalho em questão, percebe-se que é preciso levar o conhecimento e desenvolvimento para o mais próximo possível da realidade dos gerentes, evitando-se grandes deslocamentos. As estratégias de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E – aplicadas para a formação e capacitação de gerentes eficazes de microempresas de hotelaria deverão incluir aquelas que mais os aproximam de sua realidade, podendo ser a conjugação de métodos e técnicas, como o conceitual e *in job*, com simulação, partindo-se da experiência vivenciada pelos participantes.

5.2. Limitações e recomendações

Do resultado deste trabalho não pode haver generalização por se constituir de estudo de casos múltiplos com amostra intencional objetivando a análise dentro do contexto do universo estudado.

Houve necessidade de adequação do instrumento de coleta de dados. O primeiro entrevistado apresentou dificuldade em compreensão o questionário aplicado, sendo preciso alterar para entrevista semi-estruturada que possibilitou adequação dos termos para a linguagem do entrevistado, o que demandou mais tempo na coleta dos dados por exigir participação direta da entrevistadora. As dificuldades para obtenção de dados de microempresas para se comparar os resultados e enriquecer o trabalho fez com que a autora se utilizasse de artifícios para obtê-los, hospedando-se nas pousadas e, posteriormente, conseguir que os gerentes aceitassem colaborar participando da entrevista. Foi possível assim o enriquecimento do trabalho com observação participativa.

Acredita-se que os resultados sejam relevantes para se pensar em como difundir o conhecimento, habilidades e atitudes gerenciais e atender especificamente gerentes de microempresas situadas no interior, que almejam treinamento presencial no local de trabalho, com trocas de experiências e análise e situações reais dentro do contexto vivenciado por eles, com desenvolvimento do senso crítico e avaliativo do mercado.

Verifica-se a necessidade de complementação dos estudos para elaborar proposta de programa de treinamento que atenda as necessidades dos entrevistados, que apresentam grau de conhecimentos diversificados e pré-disposição a aprender. Recomenda-se ainda, um aprofundamento do estudo, com ampliação da amostra, para atender não só a demanda

emergencial de treinamento gerencial para o setor, como também, para elaborar um programa de treinamento consistente e continuado destinado aos gerentes da área de hotelaria, que possa ser apresentado a Órgão Públicos para financiamento e investimentos em localidades turísticas do interior do Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BISCARO, Antônio Waldir. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG, Gustavo. (Coordenador). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 3 ed. 1999. Cap 14. p. 259 -287
- BOMFIN, David. Pedagogia no Treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BORGES-ANDRADE, J. E. e outros, Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Armed, 2006.
- BOWDITCH, James L., Buono, Antony F. Elementos de Comportamento Humano. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BOOG, GUSTAVO E BOOG MADALENA. O desafio da competência. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- BOOG, GUSTAVO E BOOG MADALENA. Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. 1 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GARCIA, J.F. Pereira. T&D mobilizando a organização para a qualidade. In: BOOG, Gustavo. (Coordenador) Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999. Capítulo 12 p. 209 - 236
- DONÁDIO, Mário. T&D total: ensinando as empresas a aprender. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira Editora, 1975.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. O gerente eficaz. 4ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. O líder do futuro: visões, estratégias e praticas para uma nova era. São Paulo: Editora Futura. 1996
- FRANÇA-LIMONGE, Ana Cristina. Práticas de Recursos Humanos. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Editora Atlas. 2011.
- MAESTRO FILHO, Antônio Del. Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadores de treinamento e satisfação no trabalho. Tese apresentado no DEPEAD/UFMG, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo. Editora Saraiva.
- MATOS, Francisco Gomes de. Gerencial Permanente: desenvolvendo todos os gerentes, todo o tempo ao mesmo tempo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985.

MATOS, Francisco Gomes De; WANTERS, Leuc; SOUZA, Nelson Mello. A empresa, hoje: três enfoques sobre treinamento e promoção na empresa moderna. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lodi, 1981. 69 p.

MINTZBERG, Henry. MBA, não, obrigado! Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: bookamn, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2007.

MOSCOVICE, Fela. Renascença Organizacional. São Paulo. 10 ed. Editora José Olympio. 2011.

PILATI, Ronaldo. História e importância de T.D&E. In: Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. São Paulo: Artmed Editora S.A. 2006. p. 159 -176.

PRESTES ROSA, Luiz Edmundo e CHAPIRA, Nelson Patron. Novos desafios para T&E: a busca de desempenhos superiores no setor de serviços. In: BOOG, GUSTAVO E BOOG MADALENA. Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. 1 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Capítulo 13, 171 - 179

SAAB, William George Lopes, DAEMON, Ilka Gonçalves. O SEGMENTO HOTELEIRO NO BRASIL. *BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.

SCHERMERHORN, John Jr. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

WATERMAN, Robert H. Jr.; Judith A. Waterman e Betsy A. Collard. Em busca de uma força de trabalho para uma carreira flexível. jul-ag, 1994. In: ULRICH, Dave. (Org.). Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, David. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

Relatório Final do Ministério do Turismo: Meios de Hospedagem: Estrutura de Consumo e Impactos na Economia. São Paulo, 2006

http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/estudo_de_caso_planejamento_emetodos.pdf

<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br>

http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/meios_hospedagem/downloads_meios_hospedagem_economia/Relatorio_Executivo_-_Meios_de_Hospedagem_-_Estrutura_de_Consumo_e_Impactos_na_Economia.pdf - acesso em 20.02.2013

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/cconhecimento/bnset/set1304.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Diagnóstico gerencial de micro e pequenas empresas de hotelaria.

Prezado Sr(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que realizará um diagnóstico gerencial de micro e pequenas empresas do setor de hotelaria. Esta pesquisa tem como objetivo levantar as necessidades de treinamento no setor hoteleiro.

Você foi selecionado(a) porque sua empresa está situada na região da Serra do Cipó.

A sua participação nesse estudo consiste em responder um questionário que analisará os pontos fortes e fracos da empresa, e como os gerentes vêem sua atuação gerencial. Sua participação é muito importante e voluntária. Você não terá nenhum gasto e também não receberá nenhum pagamento por participar desse estudo.

As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação, quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa, uma vez que os resultados serão sempre apresentados como retrato de um grupo e não de uma pessoa. Você poderá se recusar a participar ou a responder algumas das questões a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo pessoal se esta for a sua decisão.

Caso tenha interesse será enviado para você o resultado da pesquisa.

Colocamo-nos á disposição para esclarecimentos de dúvidas em relação ao projeto.

Agradecemos sua participação.

Gionete Evangelista da Conceição
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da FACE- UFMG
Pesquisadora
31 – 99549305 – TIM
3409.8667 – fixo UFMG

APÊNDICE II

ENTREVISTA PARA CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Tempo da empresa no mercado:

Capacidade total de ocupação: _____ hóspedes

Número de habitações

Apartamento (quartos com banheiros)

Acomodações simples (quartos sem banheiros)

Banheiros de uso coletivo

Há refeitório?

Capacidade total do refeitório?

É fornecido café da manhã? O preço está incluído no valor da diária?

Valor médio da diária:

Número de empregados

() com carteira assinada

Cargo(s):

() diaristas (sem carteira assinada)

Tarefas:

Há outros de benefícios além da remuneração? Quais?

Ex: plano de saúde, cesta básica etc.

Como é realizada a divulgação da empresa?

APÊNDICE III

AS ENTREVISTAS FORAM BASEADAS NESTE QUESTIONÁRIO COM A FINALIDADE DE COLETAR INFORMAÇÕES SOBRE A PERCEPÇÃO DO PROPRIETÁRIO/GERENTE SOBRE OS PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA E SOBRE SUA ATUAÇÃO COMO GERENTE.

Dados pessoais do entrevistado:

Local de trabalho:

Sexo:

Tempo de serviço na empresa:

Função desempenhada:

Escolaridade:

Tempo na Função:

Formação profissional:

1. Há na empresa uma visão clara da estratégia, missão, objetivos e metas que a direção deseja alcançar?
2. Há planejamento estratégico na empresa? Em caso AFIRMATIVO como ele é desenvolvido?
3. As decisões e ações são determinadas por quem? E como elas são transmitidas aos empregados?
4. Como são definidas as tarefas / atividades dos empregados?
5. De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização?
6. A empresa proporciona treinamento e desenvolvimento aos empregados? Como?
7. Existem mecanismos de avaliação de desempenho dos empregados? Como é realizado?
8. Existem mecanismos de avaliação da satisfação dos clientes? Como é realizado?
9. Quais as habilidades e requisitos exigidos para a função gerencial em sua empresa?
10. Você (ou o gerente da empresa) acredita reunir as habilidades necessárias ao exercício de atividades de gerência? E de liderança?

11. Você (ou o gerente da empresa) é avaliado por alguém? Por quem?
12. Você (ou o gerente da empresa) participou de algum treinamento, curso ou palestra relacionado ao desempenho de suas atividades nos últimos anos? Em caso afirmativo, o que achou?
13. A execução de suas tarefas afetada a dos seus subordinados? Como?
14. Você acredita que o número de funcionários é suficiente para a execução das tarefas da empresa?
15. Como você avalia o seu desempenho?
16. Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal?
17. Você estimula o desenvolvimento de novas atitudes na realização do trabalho nos seus subordinados?
18. Quem orienta os empregados na realização e execução das tarefas?
19. Tem algum treinamento que você gostaria de participar? Qual?
20. Você indicaria algum tipo de treinamento para seus subordinados? Qual?
21. Como você definiria um gerente eficaz?
22. Quais as principais dificuldades no gerenciamento da empresa?
23. Deixe sua opinião ou dê sugestões a respeito de qualquer assunto abordado por este questionário.