

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO FASSINI

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UM HOTEL DA CIDADE
DE CHAPECÓ/SC**

**CHAPECÓ
2023**

EDUARDO FASSINI

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UM HOTEL DA CIDADE
DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Fassini, Eduardo
UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UM HOTEL DA
CIDADE DE CHAPECÓ/SC / Eduardo Fassini. -- 2023.
42 f.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

EDUARDO FASSINI

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UM HOTEL DA CIDADE
DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em: 06/12/23.

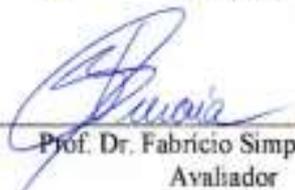
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin
Orientador



Prof. Me. Emerson Moisés Labes
Avaliador



Prof. Dr. Fabricio Simplicio Maia
Avaliador

RESUMO

O presente trabalho objetivou propor um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores do Hotel Ideal Chapecó-SC, que contribua para a melhoria da qualidade nos serviços prestados. Para tanto, foi necessário utilizar as metodologias de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, para entender melhor sobre os modelos existentes e compreender quais seriam os mais adequados para esse estudo. A partir disso, três modelos de avaliação de desempenho foram selecionados: o *Balanced Scorecard*, a Gestão da Qualidade Total e o *Benchmarking* e, considerando suas características, foram propostas afirmações, divididas em três blocos, que compuseram o modelo proposto o qual será respondido pela gerência do hotel. A potencialidade desse modelo está na possibilidade plausível de aplicação a cada três meses, pois o hotel não possui nenhuma estratégia organizada para conseguir mensurar as atividades dos colaboradores, realizar *feedbacks* ou entender a relação desse ambiente ocupacional. Assim, apresenta-se uma solução para um problema local e ainda essa iniciativa pode servir como exemplo para outros hotéis da cidade de Chapecó ou da região oeste catarinense, que se enquadrem na situação de empresa de pequeno porte. Além disso, outras pesquisas podem ser efetivadas a partir desse estudo, permitindo expansão de estudos da gestão hoteleira.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Hotelaria.

ABSTRACT

The present work aimed to propose a performance evaluation model for employees of Hotel Ideal Chapecó-SC, which contributes to the improvement of the quality of services provided. Therefore, it was necessary to use the methodologies of bibliographic research and case study to better understand the existing models and understand which would be the most appropriate for this study. Three performance evaluation models were selected: Balanced Scorecard, Total Quality Management, and Benchmarking. From its characteristics, statements were proposed and divided into three blocks, which composed the suggested model that will be answered by the hotel management. The potential of this model lies in the plausible possibility of applying it every three months since the hotel does not have any organized strategy to measure the activities of employees, perform feedback, or understand the relationship of this occupational environment. Thus, a solution to a local problem is presented, and this initiative can also serve as an example for other hotels in the city of Chapecó or in the western region of Santa Catarina, which can be framed as a small business. In addition, other research can be carried out from this study, allowing expansion of studies on hotel management.

Keywords: Evaluation. Performance. Hospitality.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	8
1.1.1	Geral	8
1.1.2	Específicos	8
1.2	justificativa	9
2	REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1	AValiaÇÃO DE DESEMPENHO	10
2.1.1	Métodos de avaliação de desempenho	11
2.1.2	Crítérios e indicadores de avaliação de desempenho de pessoas	15
2.2	HOTELARIA	17
2.2.1	Avaliação de desempenho de colaboradores de hotel	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
3.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	21
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1	CONTEXTO DO HOTEL ESTUDADO	23
4.2	MODELOS CONSIDERADOS NESTE ESTUDO.....	25
	4.2.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	25
	4.2.2 <i>Gestão da Qualidade Total (GQT)</i>	27
	4.2.2 <i>Benchmarking</i>	28
4.3	PROPOSIÇÃO DO MODELO.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

A hotelaria brasileira está em franca expansão graças à entrada de grandes redes hoteleiras e a diversificação desses espaços, tornando esse setor um dos campos mais férteis para negócios. Os hotéis são uma parte importante da organização e estrutura da indústria do turismo, podendo ser definido como um local que oferece hospedagem e alimentação, além de entretenimento, para turistas ou pessoas ligadas ao comércio (Lunkes, 2004).

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), apesar de um grande número de novos hotéis se instalarem no território brasileiro, fazendo parte de grandes redes hoteleiras, 69% ainda são hotéis de pequeno porte, com gestão familiar, o que leva a pouca ou inexistente estrutura para gerenciar e avaliar os desempenhos de seus colaboradores. A demanda hoteleira existe e quando esses ambientes não melhoram a qualidade e a diversidade de serviços, as práticas e os sistemas de gestão, voltados para a produção de desempenho satisfatório, poderão enfrentar problemas de sobrevivência.

Para garantir que os funcionários desempenhem suas funções da melhor maneira possível, é importante que quem dirija o negócio entenda as complexidades e garanta que todos os componentes da gestão de Recursos Humanos (RH) sejam gerenciados ao máximo (Tanke, 2005). Os hotéis estão atrelados à indústria do turismo, que tradicionalmente possui altas taxas de rotatividade de mão de obra, baixa escolaridade, baixos salários, trabalhos em fins de semanas e feriados, além da sazonalidade ligada a esse setor, assim, todos esses fatores podem contribuir para dificultar a manutenção de um alto nível de qualidade nos serviços e atendimento aos clientes que buscam esses espaços, por exemplo, para lazer e descanso (González, 2023). Nessa lógica, entende-se que outros hotéis, com foco diferente do turismo, mas que visam atender bem os clientes também necessitem apostar no item gestão de desempenho.

A gestão de desempenho procura desenvolver as habilidades dos trabalhadores, a fim de que eles possam realizar as metas da empresa, sendo que a avaliação de desempenho pode ser realizada bimestralmente, semestralmente ou anualmente, com o objetivo de mostrar para o trabalhador pontos que ele precisa melhorar e o porquê, sendo um meio para que a empresa consiga manter e melhorar a sua produção. Cabe ressaltar que somente a avaliação não é o suficiente, fornecer *feedbacks* aos trabalhadores, alinhar os objetivos da empresa entre outras ações, também são necessárias para uma boa execução do empregado, pois a avaliação em si é

a proporção lógica de um processo de gestão, que é muito mais amplo e complexo (Bohlander; Snell, 2016).

Há um olhar pessoal que entende que avaliar e gerir a o desempenho dos profissionais da empresa se justifica pela identificação dos talentos, os quais podem ser responsabilizados pelo aumento do índice de satisfação do cliente e na melhoria na qualidade da entrega dos bens e serviços, acreditando que isso seja um fator primordial para a diferenciação da empresa no mercado atual, assim como sua permanência nele.

Para ser justo com os colaboradores desse espaço entende-se que a avaliação de desempenho pode ter papel importante na gestão desse ambiente, visto que é fundamental que as empresas entendam o comportamento de seus funcionários e criem ferramentas de avaliação para a qualidade e valor no ambiente de uma organização, sendo de extrema importância que seja fornecido *feedbacks* sobre seu estado evolutivo, para auxiliar na compreensão do caminho que a empresa está seguindo (Bohlander; Snell, 2016).

Neste contexto, surge a pergunta de pesquisa: “Que modelo de avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços em um hotel de pequeno porte na cidade de Chapecó, Santa Catarina?”

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores do Hotel Ideal Chapecó/SC, que contribua para a melhoria da qualidade nos serviços prestados.

1.1.2 Específicos

- a) Estudar os diferentes modelos de avaliação de desempenho existentes;
- b) Analisar a importância de uma avaliação de desempenho no ramo hoteleiro;
- c) Propor ao hotel em estudo uma ferramenta de avaliação de desempenho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para elucidar a justificativa e importância desse trabalho, pode-se definir a avaliação de desempenho como “[...] a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do colaborador na execução do seu trabalho” (Ivancevich, 2011, p. 253); ademais, ela: “Informa o grau de progresso dos colaboradores no desenvolvimento individual e o progresso de cada um deles no cumprimento das metas do plano de negócios” (Tanke, 2005, p. 249). Assim, em síntese: “No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e qualidade de vida dentro das organizações” (Chiavenato, 1999).

Desse modo, esse texto se justifica pela necessidade prática de compreender mais a respeito do assunto por conta da possibilidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos nos componentes curriculares, visto a aplicabilidade do conteúdo. Além da justificativa acadêmica, observa-se uma justificativa real, que torna esse trabalho potente e plausível de acontecer na realidade local, induzindo assim, outras propostas de pesquisa na área e que auxiliem a região oeste de modo geral no setor hoteleiro.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Todos os processos em gestão de pessoas são fatores-chave para a gestão de talentos trazendo diferenciação à organização. Com isto, no contexto atual de descentralização das decisões e na autonomia em relação a horários, a avaliação de desempenho se torna importante para identificar a eficácia das ações tomadas pela organização para alcançar os objetivos e metas (Malheiros; Rocha, 2014).

Conceitua-se a avaliação de desempenho como o ato de mensurar os resultados trazidos pelas pessoas, equipes ou a própria organização diante dos critérios estabelecidos. No caso da avaliação de pessoas é diante de critérios estabelecidos sobre seu desempenho na atividade a que foi contratado, trata-se, assim, de um processo da fase de monitoramento, e é através deste que se esclarece quem são os talentos na organização (Malheiros; Rocha, 2014).

Os resultados são utilizados para tomadas de decisões correlacionadas aos outros processos de gestão de pessoas. A partir dela, são iniciadas decisões sobre movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção, sendo assim, a avaliação é um processo dinâmico, o qual se relaciona de duas formas a esses processos, como causa ou consequência. Um exemplo é quando o desempenho demonstra a dificuldade da equipe em certa atividade, com isso pode ser feito um treinamento para auxiliar os colaboradores. A causa da dificuldade pode ser a falta de treinamento e a consequência de um treinamento bem executado pode ser uma melhora na avaliação (Malheiros; Rocha, 2014).

As avaliações serão boas ou ruins dependendo do uso destas para a organização. No passado era usada como instrumento para premiação ou punição, que segundo Bergamini (2019), é uma maneira injusta e arriscada de uso para essa sistemática. Os subordinados acabarão por ficar na defensiva não aceitando críticas e/ou sugestões; volta-se então, para o fato que a avaliação de desempenho visa: ajudar cada um a se conhecer, ser fonte de informação para planejamento de carreira, promover melhorias e planejar um futuro melhor (Bergamini, 2019). Bergamini (2019) vai mais longe e afirma que não se deve premiar aquilo que é simplesmente obrigação, é importante entender que a avaliação de desempenho pode ser consequência de variáveis externas, logo, se bem trabalhado pode-se entender quais são essas variáveis independentes que estão interferindo, a entrevista é um bom instrumento complementar

nestes casos. Se por acaso o procedimento estiver causando dificuldades a algum colaborador deve ser corrigido (BergaminI, 2019).

A responsabilidade pela avaliação de desempenho deve ser por especialista, mas a interação entre quem avalia quem é mais dinâmica, já que quem convive mais pode não necessariamente ser alguém de cargo superior. É importante que os avaliadores e os avaliados recebam treinamento específico a este respeito, pois há algumas credices que precisam ser esclarecidas antes da aplicação. A avaliação não deve ser negativa, utilizada para fins de controle e coerção, positiva ou para premiações, é indispensável estar claro o real motivo da avaliação, que é ser um retrato da realidade (Bergamini, 2019).

Alguns princípios alinham a boa prática da avaliação de desempenho, são eles: consenso, transparência, democracia, e estímulo. Consenso seria entre avaliador, avaliado e instituição; a democracia diz respeito a todos terem voz e participação; é preciso que todos compreendam os critérios em sua totalidade que seria a transparência e o estímulo é alinhar quanto à finalidade, em que o empregado poderá perceber como sendo benéfica e uma oportunidade de crescimento (Malheiros; Rocha, 2014).

Para conseguir avaliar o desempenho da empresa, sugere-se a utilização dos métodos de avaliação de desempenho, os quais estão elencados no próximo item.

2.1.1 Métodos de avaliação de desempenho

Neste tópico estão citados alguns dos métodos de avaliação de desempenho que foram encontrados com maior base teórica e já são utilizados e implementados em organizações que já contém uma base de visão incorporada. São eles: 1. *Economic Value Added* (EVA); 2. *Balanced Scorecard* (BSC); 3. Capital Intelectual (CI); 4. Modelo de Gerenciamento Total da Melhoria Contínua; 5. Modelo *Quantum*; 6. Modelo dos Três Níveis de Desempenho; 7. Modelo de Melhoria da Performance; 8. Gestão da Qualidade Total (GTQ) e 9. *Benchmarking* (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). A partir disso, foi feito uma breve explanação sobre cada um dos métodos.

O primeiro a ser comentado é o *EconomicValueAdded*, o qual se mostra eficaz para a realização da avaliação dos resultados financeiros, onde se analisa se tais resultados representam lucro ou prejuízo para os sócios ou apenas gerando lucro para a empresa. O segundo é o *Balanced Scorecard*, no qual são tomadas medidas de impulsionamento para um crescimento

da empresa, essas medidas são ou não financeiras, onde esse desenvolvimento é analisado sob o olhar de quatro cenários, são eles: financeiro, do cliente, aprendizado, crescimento e processos internos (Schmidt, Santos e Martins, 2006).

O terceiro método diz respeito ao Capital Intelectual que é o trabalho por trás dos resultados, no qual podemos citar a procura pelo desenvolvimento na área de comunicação e tecnologia, mídia etc. Ele pode ser identificado nas pessoas, estruturas e em clientes. Já o quarto método trata-se do Modelo de Gerenciamento Total da Melhoria Contínua e é constituído por cinco etapas, são elas: identificação da restrição do sistema, decidir como estudar essas restrições, submeter o excedente a decisão anterior, aumentar as restrições e, por fim, caso alguma restrição sofra alguma modificação o processo deverá ser reiniciado para que o processo não estagne (Schmidt, Santos e Martins, 2006).

Como exemplo do quinto modelo, cita-se o *Quantum*, o qual foi identificado uma questão problemática em mudanças ambientais, onde a solução encontrada para enfrentar essas mudanças é a medição de desempenho, por meio de um quadro em que os funcionários podem acompanhar o desempenho da empresa e da pessoa de modo individual. Já o sexto modelo está associado ao Modelo dos Três Níveis de Desempenho, em que a empresa deve ser gerenciada como um sistema no qual é organizado em três níveis são eles: medidas de trabalho, em que as atividades seriam de contratação, padrões de cargo, *feedbacks*; medidas de processo, atividades que não atendem as necessidades do cliente e, por fim, as medidas de organização, que é o nível estratégico (Schmidt, Santos e Martins, 2006).

O sétimo método envolve a Melhoria de Performance que é um medidor de desempenho no qual utiliza de sete bases para um bom desempenho: eficácia; eficiência; qualidade; produtividade; inovação; lucratividade; qualidade de vida e no trabalho; o que implica no modelo de gestão de qualidade total todas as circunstâncias que possam afetar a operacionalidade da empresa e as pessoas que nela trabalham, considerando as seguintes medidas: qualidade (refugos e reclamações), custos, entrega (se está no prazo), moral (absenteísmo, atendimentos) e segurança. No oitavo modelo está destacado a Gestão da Qualidade Total (GTQ) que implica na preocupação principal o cliente, não desconsiderando seus colaboradores, pensando que todas as decisões devem se basear em fatos e dados, minimizando os erros, respeitando-se as quatro possíveis etapas evolutivas de um serviço ou produto: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia de Qualidade, Gestão Estratégica da Qualidade (Schmidt, Santos e Martins, 2006).

Por fim, temos o modelo de *Benchmarking*, que tem como propósito fomentar, vantagens internas e externas, procurando melhorias contínuas, por meio de diferentes práticas, que

variam conforme as reais necessidades da empresa, e não somente feito por meio de rituais prontos, pois cada empresa tem suas peculiaridades, procurando obter as melhores referências no segmento desejado e desenvolvendo novos desafios, para serem superados (Schmidt, Santos e Martins, 2006).

Cada um desses modelos tem suas particularidades, seus defensores e seus ambientes de aplicação, depende muito da intenção da empresa que vai usá-los, não há demérito em optar por um ou outro, são questões de escolha conforme a realidade do estudo. Os autores Schmidt, Santos e Martins (2006) advertem que cada modelo tem suas limitações e não obrigatoriamente precisa dar conta da totalidade de organização, podendo facilmente ser complementado por outros. Para o presente trabalho optou-se em fazer um “mix” de modelos, sendo eles: *Balanced Scorecard*, Gestão da Qualidade Total (GQT) e *Benchmarking*. A partir disso, apontam-se as principais características dos modelos selecionados para elaboração deste texto.

A respeito do primeiro método, trata-se de um dos métodos mais populares na análise empresarial, proposto a mais de 30 anos por Kaplan e Norton, em 1992, caracteriza-se como um sistema de análise gerencial do desempenho da empresa baseado em quatro perspectivas: financeira; cliente; interna; aprendizado e inovação (Marr; Schiuma, 2003). Esse é um modelo de gestão estratégica, que visa organizar o negócio por meio de objetivos e medidas possíveis de serem concretizadas pensando nos aspectos globais do espaço em que está sendo aplicada essa metodologia, que busca equilibrar os objetivos de curto e longo prazo. Além disso, para esse método as relações causais podem ser expressas e influenciar no aprendizado, no crescimento, nos processos internos e desse modo refletir nos clientes que corresponderão beneficentemente nos resultados financeiros (Kaplan; Norton, 2004).

Após o estudo de diferentes trabalhos que apresentavam aspectos positivos e negativos desse método, Laval Silva e Abbad (2011) sintetizaram os dizeres resultando na afirmação a seguir:

Benefícios principais: O BSC é um instrumento flexível e possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico; possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores; comunica a estratégia e; possibilita o balanceamento entre medidas financeiras e não-financeiras.

Limitações principais: A noção de causalidade sequencial e linear é meramente assumida pelos participantes da construção do BSC; dificuldade para definir medidas de desempenho não-financeiras, criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho e; os direcionadores do desempenho, influenciados por hipóteses incorretas, podem distorcer os indicadores de desempenho a serem adotados (p. 13).

Desse modo, apesar de apresentar benefícios e limitações, essa metodologia está como uma das principais na organização das empresas, dessa forma, entendeu-se como fundamental se basear nela para propor o modelo para um hotel de pequeno porte.

Relativo ao segundo método entende-se que a GQT é primordial para o funcionamento assertivo do estabelecimento, sendo que envolve a qualidade em todas as dimensões, preocupando-se com a satisfação dos clientes e da longevidade da empresa ou do serviço prestado, atentando-se aos seguintes indicadores de controle: qualidade, custos, entrega moral e segurança (Campos, 2004).

Ao falar em gestão de qualidade é preciso entender que existe o envolvimento de um conjunto de atividades coordenadas, envolvendo o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria, todos esses aspectos considerando a qualidade; o que leva ao destaque do cenário atual e sobrevivência de um produto, empresa ou serviço prestado, pois o foco é satisfazer o cliente, atendendo-o de modo confiável, seguro e no tempo adequado (Carvalho; Paladini, 2005). Desse modo, pelos trabalhos já realizados e pela revisão teórica dessa metodologia entendeu-se como pertinente abordar a questão da qualidade na organização do modelo para o hotel que é objeto desse estudo.

Em termos de conceituação, entende-se que *benchmarking* é um processo ou técnica que intenciona identificar, perceber e adaptar as práticas que acontecem nas organizações, visando melhorar o desempenho e alcançar objetivos a curto e longo prazo (FARACO, 2006). De modo geral, essa técnica avalia as funções e habilidades desenvolvidas internamente ou de forma comparativa, com outro negócio que seja do mesmo ramo, visando melhores práticas (Schmidt, Santos e Martins, 2006). Andersen (1999) classifica as práticas de benchmarking em função “com quem” se compara e “o que” se compara (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipos de *Benchmarking*.

Tipos de <i>Benchmarking</i>	
Em função de “com quem” se comparar	Em função de “o que” se comparar
<i>Benchmarking Interno</i> : comparação com o “melhor” dentro da própria organização.	<i>Benchmarking de Desempenho</i> : comparação de indicadores puros de desempenho.
<i>Benchmarking Competitivo</i> : comparação com o “melhor” competidor em determinadas condições.	<i>Benchmarking de Processos</i> : comparação entre as formas em que processos são desempenhados.
<i>Benchmarking Funcional</i> : comparação com organizações que não são necessariamente concorrentes, mas que desempenham atividades dentro da mesma área tecnológica.	<i>Benchmarking Estratégico</i> : comparação entre decisões estratégicas e gerenciamento da alta administração.
<i>Benchmarking Genérico</i> : comparação com alguma organização totalmente distinta, possivelmente de outra indústria.	

Fonte: Elaborado por Rossi (2014) a partir de Andersen (1999).

O quadro acima demonstra que dependendo do objetivo, a empresa pode lançar mão de uma das classificações, percebendo-se que sempre o foco é a comparação, visando estabelecer estratégias e ferramentas que serão mais bem indicadas para as mudanças necessárias. Baseando-se nesse quadro e nas afirmações anteriormente, Tarapanoff (2001) destaca que *benchmarking* significa ponto de referência, entendida como uma inteligência comparativa, bem como uma técnica utilizada pelas gestões em busca da qualidade para influenciar na produtividade e nos resultados das atividades que a empresa realiza. Assim, entende-se que o hotel em estudo pode se utilizar dessa técnica para analisar as questões internas a fim de melhorar o que já é feito e potencializar outras iniciativas.

A partir do entendimento dos métodos apresentados até o momento, explica-se, a seguir, os critérios e indicadores de avaliação de desempenho de pessoas.

2.1.2 Critérios e indicadores de avaliação de desempenho de pessoas

Observa-se que a definição para o termo indicador, apesar de apresentar variações, de maneira geral pode ser entendido como sendo determinado parâmetro observado e mensurável quantitativa ou qualitativamente em processos e resultados obtidos nas organizações. Segundo o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) os indicadores de gestão são informações que permitem medir, descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma situação real (Brasil, 2009).

A utilização de indicadores na gestão, além da internalização na organização das necessidades e expectativas dos usuários/clientes, busca acompanhar, controlar e contribuir para a melhoria contínua de resultados parciais (dos funcionários) e gerais (da organização), constituindo-se em formas quantificáveis de serviços, produtos, processos ou de identificação e mensuração de aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção da realidade (Hronec, 1994).

Ressalte-se a existência de diferentes modelos de avaliação de desempenho, principalmente em relação ao uso de indicadores de gestão, em que todos buscam ao final melhorar seus resultados, inclusive em relação a aspectos como ambiente, operacional ou *stakeholders* (pessoas, colaboradores, fornecedores, clientes etc.). A partir disso, amplia-se o alcance desses modelos ao incorporá-los aos moldes de indicadores financeiros tradicionais outros tipos de indicadores ditos não financeiros como: satisfação e retenção dos clientes e motivação dos funcionários entre outros (Kaplan; Norton, 1997).

Argumentam Takashina e Flores (2005) que os dados e resultados de um indicador devem estar disponíveis no menor tempo e com o menor custo possível. A partir disso, tem-se a importância de selecionar o que de fato é significativo relevante e determinante à organização na elaboração de indicadores. Para o autor e do ponto de vista da qualidade, os indicadores devem apresentar cinco características: simples e barato, motivador, confiável, significativo e interpretado universalmente (Camargo, 2000). Corroboram esse entendimento Becker, Huselid e Ulrich (2001), Lacombe (2005) e Piellusch e Taschner (2009), não se caracterizando, portanto, pela “determinação deliberada de um conjunto de medidas para avaliar as pessoas, mas da construção de métricas e parâmetros que façam emergir, por meio da constatação da eficácia, as melhores políticas e práticas para gerir as pessoas” (Piellusch; Taschner, 2009, p. 669).

Os indicadores na área de Recursos Humanos (RH) podem apresentar variações em relação ao número de colaboradores, unidades da empresa, complexidade das operações, modelo de gestão e especificidade do setor entre outros fatores. Dessa forma, as métricas são fundamentais para determinação do ponto de chegada, dos parâmetros a serem usados, dos resultados esperados e alcançados, dos desvios ocorridos e dos ajustes necessários (ASSIS, 2012).

Pomi (2002) em relação ao RH afirma que a mensuração de indicadores possibilita o conhecimento do desempenho da gestão de pessoas, a comparação de resultados, a identificação da necessidade de aprimoramento ou de correções e destaca, dentre os indicadores mais utilizados no gerenciamento de RH, aqueles constantes: absenteísmo e rotatividade; perfil dos

recursos humanos; remuneração; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento e saúde ocupacional.

Observa-se uma gama de possibilidades de mensuração no campo da gestão de pessoas e, neste sentido, afirma Caldeira (2013) que a maioria dos indicadores de gestão permite adaptações em sua composição e fórmula podendo ser ajustado de acordo com demandas diversificadas e diferentes realidades das empresas e por isso o autor considera que não existem regras fixas para seu cálculo e interpretação. O importante em um processo de estabelecimento e da implementação de um modelo de avaliação de desempenho é averiguar quais indicadores serão utilizados com vistas a melhor atender às demandas e necessidades de informações dos gestores, que se constitui um dos grandes desafios das organizações.

Nesse contexto, os indicadores de RH visam mensurar por meio dos colaboradores, processos, programas e metas institucionais além de embasar as políticas de gestão de pessoas e de auxiliar no aprimoramento de técnicas, rotinas e processos de trabalho de maneira que seu uso se mostra fundamental no diagnóstico de quais práticas são realmente efetivas e o que precisa ser modificado, reavaliado e replanejado, gerando benefícios à organização conforme alguns exemplos citados por Pomi (2002): a) Organização, sistematização e aprimoramento da base de dados de RH; b) Diagnóstico da força de trabalho, necessidades e oportunidades; c) Parâmetros de comparação e melhoria de resultados; d) Visão, análise, interpretação e utilização estratégica dos resultados; e) Estabelecimento de metas; f) Construção do planejamento estratégico; e g) Aumento do poder de decisão da área de gestão de pessoas, por meio de informações objetivas para apresentar, justificar, aprovar e mensurar processos e ações que envolvam o RH e com ele se inter-relacionem.

Mesmo na ausência de um setor específico de RH dentro de um hotel de pequeno porte entende-se que ao lidar com pessoas torna-se necessário existir uma avaliação que trabalhe com os indicadores e com os colaboradores, intencionando traçar as melhores estratégias para crescimento da empresa, que nesse caso o hotel. Já que o trabalho foca nesse setor se destacam características desse ramo no item seguinte.

2.2 HOTELARIA

A hotelaria é um conjunto de serviços, como hospedagem, entretenimento, refeições, entre outros, fornecidos para um grande público. O ramo de hotelaria é um dos que mais se trabalha, pois nas datas como natal, ano novo, períodos em que normalmente, maioria das

pessoas tira férias, é quando o ramo mais tem trabalho, ficando assim 365 dias por ano e 24 horas por dia em operação (Gomes, 2014).

Existem diferentes tipos de hospitalidade: a comercial, a pública e a privada. Nos dias de hoje a hotelaria proporciona maior visibilidade ao segmento da hospitalidade, onde cada empresa hoteleira precisa pesquisar e desenvolver-se, considerando suas características individuais, para assim conseguir alcançar o mais próximo possível a sensação cordial que seus clientes buscam neste meio. O hotel que busca promover uma experiência satisfatória para seu cliente, deverá questionar-se sobre grau de cultura hospitaleira existente na organização, visto que é um desafio contínuo conseguir suprir as exigências de todos os clientes (Castelli, 2016).

Segundo Avena (2002), existem hotéis hoteleiros, porém, não hospitaleiros, onde mesmo oferecendo seus serviços com qualidade e de forma técnica, tratam seus hóspedes como um completo estranho, apenas com o preceito de prestar seus serviços de forma tecnicamente perfeita, e também existe o serviço hoteleiro e hospitaleiro, onde fora existentes os serviços comerciais há uma familiaridade para com os hóspedes. O hóspede deseja configurar o hotel como um lar temporário, sendo percebido como um ser humano e, especialmente, se sentir bem vindo ao local.

2.2.1 Avaliação de desempenho de colaboradores de hotel

Existem duas maneiras de se avaliar as pessoas, intuitiva ou estruturada. A intuitiva é mais rasa e os critérios são escolhidos arbitrariamente pelo avaliador. Porém, em geral aborda o quanto das metas foi cumprida, a possibilidade da pessoa assumir mais responsabilidades e também o quão alinhado estão às ações aos valores da organização. São essas três dimensões da avaliação intuitiva: performance, desenvolvimento e comportamento (Dutra, 2014).

A segunda é a avaliação estruturada, os parâmetros são determinados por meio de consenso entre líderes, sendo assim menos subjetiva. Ela não deixa de ser subjetiva se for feita apenas em primeira instância, ou seja, entre líder e liderado. Contudo, ela oferece bases mais concretas para as decisões. Este tipo de avaliação de desempenho necessita de reflexões mais profundas e se utiliza de instrumentos metodológicos para aplicação e geração dos resultados (Dutra, 2014).

A intenção neste estudo é propor para o hotel um modelo que relacione tanto questões intuitivas quanto estruturadas, considerando a lógica que está se lidando com pessoas no coti-

diano, mas que para o bom desempenho da empresa se necessita observar os resultados por meio de formas mais objetivas.

A avaliação dos colaboradores do hotel está associada a identificação de oportunidades e nas necessidades que o determinado mercado apresenta, além do que deve contar com “[...] uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada” (Martins; Machado, 2002, p. 02). Somado a essa questão, entende-se que é preciso um olhar atento à formação técnica para os colaboradores compreenderem o espaço laboral em que fazem parte, todavia, além disso, está crescente a formação comportamental a qual “[...] vem introduzir fatores de energia suplementar tornando-se num elemento importante da tensão criativa necessária à inovação organizacional” (Camara, *et al.*, 2007, p.558). Todos esses fatores são importantes de serem tomados pelos colaboradores e gestores do espaço, pois todas as condições desse ambiente podem estar associadas a questões estressoras, visto que os estímulos são muitos e variados.

Podemos experimentar ansiedade significativa (reação de alarme) diante de desentendimentos com colegas, diante da sobrecarga e da corrida contra o tempo, diante da insatisfação salarial e, dependendo da pessoa, até com o tocar do telefone. A desorganização no ambiente ocupacional põe em risco a ordem e a capacidade de rendimento do trabalhador. Geralmente as condições pioram quando não há clareza nas regras, normas e nas tarefas que deve desempenhar cada um dos trabalhadores, assim como os ambientes insalubres, a falta de ferramentas adequadas (Ballone, 2005, s. p.).

O excerto acima apresenta uma série de estressores externos presentes nos locais ocupacionais, que somados com questões pessoais emocionais interferem na organização do indivíduo e nas relações que ele estabelece ao longo do tempo e nos espaços que convive. O estresse patológico no trabalho surge por diferentes condições dentre os quais estão sobrecarga, falta de estímulo, ruídos, alteração no sono, falta de perspectiva, mudanças constantes ou repentinas e sem o consentimento ou entendimento do funcionário, alterações no contexto do trabalho por conta das tecnologias, do mercado, o inconformismo pessoal, conforto térmico, tempo de trabalho entre outros elementos contribuem nessa relação de corpo e mente que se configura nos espaços ocupacionais (Ballone, 2005). Portanto, carece existir um método adequado de avaliação para evitar que situações estressoras possam aparecer e influenciar negativamente na logística do hotel.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que permitiram a escrita deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foram explicados dentro dos próximos tópicos e detalham toda a metodologia utilizada para desenvolver esse estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em termos de abordagem essa pesquisa definiu-se como qualitativa, uma vez que se objetiva ampliar os conhecimentos acerca do tema abordado. A abordagem qualitativa é a consequência da profundidade da pesquisa, no enredo da população estudada, são os indivíduos que desenvolvem a pesquisa que estabelecem o problema. Sua decisão não é formada preferencialmente a outra, mas somente após a verificação dos grupos e indivíduos envolvidos (Lakatos, Marconi, 2021). Complementando, o enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (Godoy, 1995).

Nessa lógica, quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório, que segundo Gil (2008) deve proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assumem a forma de estudo pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, que foram as duas abordagens utilizadas nesse trabalho.

Em termos da pesquisa bibliográfica, essa é um recurso utilizado de forma recorrente no meio acadêmico cuja finalidade é aprimorar e atualizar o conhecimento, por meio de investigação científica de obras já publicadas. Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que

todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

Como afirma Gil (2008) considera-se esse tipo de metodologia quando se deseja explorar algum tema, partindo-se do que já está elaborado, para que então seja possível descrever sobre um determinado problema; dentre as fontes possíveis de pesquisa estão os livros, os artigos científicos, os documentos oficiais e os periódicos, por exemplo.

Assim, para realizar esse estudo, necessitou-se uma leitura dos modelos de desempenho para que se pudesse obter um melhor aproveitamento, ademais de refletir sobre o momento atual do hotel e seus desafios, tendo em vista que atualmente esse hotel não possui nenhum modelo. Nesse sentido, adentra-se a segunda característica dessa pesquisa, de se tratar de um estudo de caso.

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (Patton, 2002). É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (Llewellyn; Northcott, 2007), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2008).

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa, que intenciona propor um modelo de avaliação para um hotel específico da cidade de Chapecó/SC, definindo-se como o objeto de estudo o Hotel Ideal. Optou-se por esse hotel por apresentar características de uma empresa de pequeno porte, sendo essa uma presença constante do município e da região em que o estudo aconteceu.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para conseguir levantar as informações foram estudados os modelos de avaliação descritos no referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica. Assim, para realizar esse

estudo, necessitou-se uma leitura dos modelos de desempenho para que se pudesse obter um melhor aproveitamento, ademais de refletir sobre o momento atual do hotel e seus desafios, tendo em vista que atualmente esse hotel não possui nenhum modelo.

Outra forma de conseguir obter os dados, ocorreu pelo levantamento de dados nas plataformas digitais: *Facebook*, *Hoteis.com* e *Booking* as quais possuem informações a respeito do hotel estudado, bem como servirão de base para o cruzamento de informações a partir do modelo de avaliação de desempenho proposto nesse estudo. Por fim, as redes sociais que o hotel mantém (*Instagram* e *Facebook*) foram consultadas para encontrar informações específicas do Hotel Ideal, relativas ao histórico, as instalações atuais e as dinâmicas de funcionamento do estabelecimento.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse estudo foi utilizada a análise de conteúdo, que em pesquisas de caráter qualitativo é característico o uso de análise de conteúdo (Günther, 2006); esse tipo de análise visa alcançar o entendimento de que a priori não aparecem nas mensagens e também para comprovar o que se tinha proposto como hipótese (Oliveira, 2011 *apud* Bardin, 1977). Desse modo, se pretende entender a importância da gestão no ambiente de trabalho, apresentando a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para o Hotel Ideal, da cidade de Chapecó/SC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CONTEXTO DO HOTEL ESTUDADO

De acordo com a página do *Facebook* “Memória Chapecó”¹ o Hotel Ideal tem a seguinte história: Achylles Tomazelli chegou a Chapecó em 1935 e se instalou na atual linha Tomazelli, abrindo uma madeireira. Empreendedor construiu o primeiro hotel em alvenaria do município, o Hotel Ideal, em 1946, e o primeiro cinema, o Cine Ideal, no mesmo ano. Portanto, o objeto deste estudo possui 77 anos de história. Esse fator foi festejado em um texto publicado no *Instagram*² do hotel: Há décadas, nasceu um refúgio que transcendeu o tempo: Nossas portas se abriram na década de 1950, criando um lar longe de casa para viajantes de todos os cantos. Com nossas raízes fincadas na hospitalidade, esse lugar se tornou um ícone da cidade, uma testemunha silenciosa do passar das gerações.

A equipe sempre acolhedora e dedicada transforma estadias em memórias eternas, com sorrisos e atenção que aquecem corações. Os corredores ecoam com risos, histórias compartilhadas e sonhos realizados. Ao longo dos anos, tornou-se mais que um abrigo: um palco para celebrações, reuniões e momentos marcantes. Gerações de famílias escolheram este lar temporário para seus eventos mais importantes da região, selando laços e fortalecendo tradições.

A tradição do Hotel Ideal é entrelaçada com a história de Chapecó, em que suas paredes são guardiãs de segredos e conquistas da cidade e de seus habitantes. Cada hóspede traz consigo um pedaço de sua própria jornada, enriquecendo essa tapeçaria de vidas. Hoje, esse local não é apenas um edifício de tijolos; é um símbolo de amor, cuidado e comunidade. Um lugar onde histórias se cruzam e sonhos encontram solo fértil para florescer. Além do *Instagram*, o hotel também possui página no *Facebook*³, em que é possível encontrar informações básicas como endereço, telefone, e-mail e classificação. Caso o cliente ainda queira buscar mais dados, em rápida pesquisa no *Google* é possível se deparar com a

¹Texto publicado em 19 de março de 2019. Esse trecho e demais informações estão disponíveis em: https://www.facebook.com/memoriachapeco/?locale=pt_BR. Acesso em 16 de set. 2023.

² Texto publicado em 23 de agosto de 2023 na íntegra e disponível em: <https://www.instagram.com/p/CwTNMNxOjGy/?igshid=MTc4MmM1YmI2Ng%3D%3D>. Acesso em 16 set. 2023.

³ Página completa disponível em: https://www.facebook.com/idealhotelchapeco/?locale=pt_BR. Acesso em 16 set. 2023.

plataforma *Booking*⁴, que descreve o Hotel Ideal com avaliação de nota 8,1 e fornece diferentes acomodações (quarto individual, duplo e triplo) para quem desejar se hospedar no centro da cidade de Chapecó, além disso, a plataforma fornece os comentários de 322 hóspedes, informa a localização e fotos do ambiente.

Para ampliar as informações desse estabelecimento apontam-se dados de outro site⁵ que dispõe de dados dos hotéis de Santa Catarina. Conforme o referido site, o Hotel Ideal está localizado na Rua Marechal Bormann, 46, centro, Chapecó, Brasil e tem como visão geral, em termos de estrutura: quartos para não-fumantes; estacionamento; recepção 24 horas; animais de estimação não permitidos; quartos/ instalações para pessoas com deficiência; acesso para cadeiras de rodas; café; detectores de fumo; banheiro para pessoas com deficiência; extintores de incêndio. Ainda, todos os quartos da propriedade dispõem de armário e banheiro, algumas unidades apresentam vistas para a cidade e cada unidade está equipada com casa de banho privada com chuveiro e toalhas. O hotel oferece um pequeno-almoço *buffet* fresco todos os dias.

Portanto, considerando os dados históricos e a existência de outros 40 hotéis e acomodações na cidade⁶, inclui-se nesse estudo somente o Hotel Ideal, justamente por se tratar de um estudo de caso. Não implica dizer que os dados e resultados aqui apresentados não se encaixem em outro estabelecimento, mas no momento não carecem de preocupação e poderão servir para outros estudantes utilizarem em suas respectivas pesquisas.

Para o Ministério do Turismo, o setor de serviços hoteleiros, é um dos grandes responsáveis pela promoção de empregos, são mais de 300 mil postos de trabalhos distribuídos entre diversas funções, tais como: arrumadeiras, faxineiras, administradores, garçons, cozinheiras, auxiliares de manutenção, atendentes de hospedagem dentre outras. Os indicadores apresentam que 90% das empresas de hospedagem são de pequeno porte, possuindo aproximadamente 20 pessoas empregadas (BRASIL, 2019). Assim o Hotel Ideal é considerado nesse texto como uma microempresa e de pequeno porte, haja vista que, atualmente, conta com 6 colaboradores. Esses dados são baseados no critério para mensurar o porte das empresas mais utilizado no Brasil, que é a classificação do Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que analisa o setor industrial e comércio/serviço pelo número de empregados (Tabela 1).

⁴Uma das maiores plataformas de *marketplace* de viagens do mundo, tanto para marcas já estabelecidas quanto para empreendedores de todos os portes. Informação disponível em: <https://www.booking.com/content/about.pt-br.html>. Acesso em 16 set. 2023.

⁵Informações disponíveis em: <https://hotel-ideal-chapeco.hotelsantacatarina.com/pt/?from=2023-09-17&to=2023-09-18&adults=1&children=0#main> Acesso em 16 set. 2023.

⁶Informações disponíveis em: <https://www.hotel.com.br/hoteis-em-chapeco.html>. Acesso em 16 set. 2023.

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de empregados

PORTE	EMPREGADOS	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	09	19
Pequena Empresa	10 a 49	20 a 99
Média Empresa	50 a 99	100 a 499
Grande Empresa	acima de 100	acima de 500

Fonte: SEBRAE (2005).

Analisando a tabela e o item anterior, que descreveu a contextualização desse hotel, neste trabalho ele será compreendido como uma microempresa. Nesse sentido, destaca-se que o hotel apresenta as seguintes características: é de propriedade de um só indivíduo ou de pequenos grupos de pessoas; ela é administrada pelo proprietário principal sendo o centro de decisões de forma independente, pouco especializado; seu capital é financiado, basicamente, pelos proprietários; produz em uma área limitada restrita à sua localização ou à região onde está situada; não ocupa posição de destaque em relação ao mercado sua atividade produtiva; estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores (Gonçalves; Koprowski, 1995).

4.2 MODELOS CONSIDERADOS NESTE ESTUDO

A partir da revisão de literatura e pela busca de trabalhos que tivessem familiaridade com a proposição desse trabalho selecionou-se três modelos que serviram de base para o proposto na sequência. Os critérios utilizados para incluir esses foram: a) tem relação com a rede hoteleira e b) trata-se de um estudo de caso. Assim, apresentam-se a seguir algumas informações dos trabalhos consultados, com relação aos modelos já selecionados: *Balanced Scorecard*, Gestão da Qualidade Total e *Benchmarking*.

4.2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O primeiro trabalho verificado é intitulado “Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB”, cuja autoria é de Márcia Reis Machado, Márcio André Veras Machado e Fernanda Marques de Almeida Holanda, escrito em 2007. O estudo investigou 31 hotéis de João Pessoa/PB sob a ótica do *Balanced Scorecard* e de

indicadores mais utilizados. Os resultados revelaram que os gestores dos hotéis pesquisados acreditam ser a avaliação de desempenho importante para o estabelecimento de metas, motivação e melhoria da qualidade, evidenciando a atenção dada, pelos respondentes, às perspectivas dos processos internos. Além disso, os hotéis pesquisados priorizam os indicadores não-financeiros, em especial, os com foco nos clientes (Machado; Machado; Holanda, 2007).

O segundo trabalho nesse foco é Juca Morais Bandeira de Mello com o seguinte título: “Estudo sobre indicadores de desempenho no setor hoteleiro em Fernando de Noronha a partir das perspectivas do BSC”, organizado em 2021. Para o estudo foram disponibilizados questionários para 30 profissionais diversos do ramo hoteleiro pertencentes à ilha. Como resultado apontou-se que foi possível verificar que: o BSC não é uma metodologia conhecida pela maioria dos entrevistados; na elaboração dos indicadores de desempenho, há a predominância de métricas focadas nas perspectivas do cliente e de processo interno; e a abordagem que recebe menor atenção é a de aprendizagem e crescimento. Como sugestão, é proposta a utilização do modelo de desempenho estruturado BSC para auxiliar na tradução dos objetivos estratégicos em indicadores e que seja elaborado um programa de trabalho que fortaleça o capital intelectual dos colaboradores, alinhado à política e filosofia da instituição (Mello, 2001).

O ponto chave do modelo proposto para o Hotel Ideal está na possibilidade de aplicar um modelo que apresenta questões gerenciais para a avaliação de pessoas, sendo que ao organizar as afirmações foi pensado nessa relação, assim, ao tratar do *Balanced Scorecard*, pensou-se no olhar de quatro cenários, são eles: financeiro, do cliente, aprendizado, crescimento e processos internos.

Desse modo as afirmações: “Equipamentos necessários (computador, calculadora, máquina de cartão) para realizar os procedimentos de *check-in* e *check-out*”; “Fornecimento imediato ou o mais rápido possível dos materiais de limpeza ou outros” e “Acesso constante as câmeras de monitoramento dos diferentes espaços do hotel” estão relacionadas com o item financeiro, pois o hotel precisa ter o preparo para a compra desses materiais e possíveis manutenções. Do segundo ponto, que são os clientes, projetaram-se as afirmações: “Espaço adequado para recepcionar os clientes” e “Relacionamento com os clientes”. Já relativo ao crescimento, houve a preocupação de pensar na parte da formação: “Existência de reuniões ou encontros para conversar sobre o ambiente ocupacional”; “Existência e frequência dos treinamentos individuais”. E para o item processos internos, foi pensado nas afirmações condizentes com a organização pessoal e do espaço ocupacional: “Disponibilidade para

conversas individuais sempre que a gerência é solicitada ou solicita”; “Espaço para organização dos materiais de limpeza”.

4.2.2 Gestão da Qualidade Total (GQT)

A respeito desse item, o primeiro texto analisado é uma monografia, defendida em 2013, por Jaciara Taís de Freitas da Silva, com o seguinte título: “A gestão da qualidade como fator estratégico na hotelaria: um estudo de caso no hotel *Best Western Premier Majestic*, Natal/RN”. Optou-se pela entrevista com 14 colaboradores do hotel para que as respostas pudessem ser comparadas e analisadas. A análise dos dados foi feita de maneira descritiva e trouxe informações acerca dos benefícios que a qualidade dos serviços proporciona para a hotelaria. Ao longo da pesquisa foram analisados nas entrevistas, pontos fundamentais para que se possa manter a qualidade dos serviços a partir das estratégias implementadas no hotel, como a satisfação total dos clientes, uma gestão participativa, onde funcionários estão integrados e comprometidos em atender bem o hóspede, no qual opiniões são aceitas para o aperfeiçoamento desses serviços de forma contínua, corrigindo erros e problemas caso necessário (Silva, 2013).

Já o segundo trabalho que envolve essa metodologia de desempenho foi escrito em apresentado em um congresso em 2020, por Maria de Nazaré Nunes de Maria, Maria Luiza de Souza Melo e Vanessa da Silva Coutinho, cujo título é: “Aplicação de ferramentas da qualidade em um hotel na cidade de Castanhal-PA”. Nesse estudo o objetivo foi analisar os processos de um hotel de pequeno porte por meio de ferramentas de gestão da qualidade e princípios do MASP (Método de Análise de Solução de Problema). A partir das análises verificou-se que umas das falhas é a estrutura do hotel gerando insatisfação nos clientes, tal problema pode ser influenciado por: matéria-prima de baixa qualidade, mobiliário antigo, ar condicionado sem manutenção, *wi-fi* com sinal oscilando, televisão sem funcionar, iluminação, mofo, temperatura, funcionários sem treinamento e funcionários desmotivados (Maria; Melo; Coutinho, 2020).

Relativo ao método da Gestão da Qualidade Total, pensando em como isso poderá favorecer o Hotel Ideal consideraram-se os indicadores de controle: qualidade, custos, entrega moral e segurança, seguindo as respectivas afirmações: “Busca pela redução ou amenização do estresse nesse ambiente ocupacional” (qualidade), “Capacidade de se adaptar perante as situações adversas” (custos); “Capacidade de escuta e argumentação para resolver problemas”

(entrega moral) e “Acesso constante as câmeras de monitoramento dos diferentes espaços do hotel” (segurança).

4.2.2 Benchmarking

O primeiro trabalho encontrado nessa pesquisa que aborda esse assunto foi escrito em 2006, por Eduardo Faraco e trata-se de um artigo resultante da dissertação do referido autor. Esse artigo foi intitulado: “*Benchmarking* e Pesquisa de Mercado como Ferramentas de Identificação de Viabilidade para a Pequena Hotelaria da Região das Hortênsias” e pretendeu verificar quais ferramentas e métodos este empreendedor hoteleiro procurou utilizar para se assegurar de que a ideia de um empreendimento hoteleiro teria sucesso, embasado em conceitos de sustentabilidade financeira, social, ambiental e cultural. Dentre estas ferramentas que foram objeto de análise do artigo estão o *benchmarking* e pesquisa de mercado. Quanto aos resultados, dos 102 hotéis que responderam (os quais possuíam de 5 até 25 unidades habitacionais), 43% usaram algum modelo (*benchmark*) de hospedagem para abrir seu espaço. Isso significa que muitos estabelecimentos ainda não possuem essa ferramenta como aliada no começo ou no andamento do projeto da hotelaria, ficando a sugestão de que isso se altere, pois é por meio *benchmarking*, que podem acontecer as visitas técnicas, hospedagens simulações de reserva ou mesmo verificação de folders, *sites* e tarifários de outros hotéis (Faraco, 2006).

Já o segundo trabalho é o artigo “Turismo de negócios e eventos: uma análise *benchmarking* para a hotelaria Araguaíense” escrito por Ellen Suanne Brito Mota, em 2019. Analisar de que forma o turismo de negócios pode colaborar para a minimização da sazonalidade hoteleira em Araguaína-TO. A técnica de análise escolhida é o Benchmarking, a qual procura identificar as melhores práticas de alto desempenho, comparando as práticas atualmente usadas. A partir da coleta de dados e dos resultados obtidos, conclui-se que, os hotéis pesquisados necessitam ampliar suas atividades, abarcando com isso, práticas e estruturas eficientes para o turismo de negócios e eventos (Mota, 2009).

Relativo ao último modelo de base, que é *Benchmarking*, pensando no Hotel estudado houve a preocupação em pensar na comparação interna, avaliando-se a relação pessoal e o compartilhamento de ideias: “Relação pessoal com os demais colaboradores da mesma e das outras funções do hotel” e “Desenvolvimento de pensamento criativo e do compartilhamento de ideias com a equipe”. Acredita-se que essas questões são fundamentais no relacionamento pessoal do ambiente ocupacional.

4.3 PROPOSIÇÃO DO MODELO

A partir dos modelos anteriormente relatados, bem como dos itens anteriores elencados, apresenta-se nesse item a organização do modelo que será futuramente aplicado no hotel em estudo. Desse modo, este modelo considera as questões do *Balanced Scorecard*, da Gestão da Qualidade Total e do *Benchmarking*, bem como relacionar tanto questões intuitivas quanto estruturadas, considerando à lógica que está se lidando com pessoas no cotidiano. Esse modelo foi pensado para atender a demanda de um hotel de pequeno porte, o hotel em estudo possui ao total seis colaboradores (incluindo o gerente). Quem responderá o questionário será o gerente do estabelecimento, tendo em vista que a intenção é a formalização de um documento que possa avaliar os colaboradores de forma justa e que traga informações importantes e pertinentes para as melhorias desse ambiente ocupacional.

Acredita-se que a proposição do modelo é uma das formas de analisar o desempenho do hotel, visto que atualmente não há uma organização referente a essa questão (pelo que foram percebidos dos estudos consultados e de conhecimentos gerais da região desse trabalho, vários hotéis de pequeno porte não possuem essa organização), entende-se também que é um processo desafiador, pois carece de englobar diferentes informações para os gestores e colaboradores desse espaço. Assim, “[...] o desafio da administração é estruturar um sistema de análise que contenha todas as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas sem, no entanto, ser constituído de um número tão grande de indicadores que o processo de análise se torne muito difícil” (Rossi, 2014, p. 03). É um equilíbrio necessário e difícil de ser alcançado pensando no contexto das diferentes organizações.

A seguir estão elencadas as afirmações que foram organizadas em um formulário que foi preenchido de forma on-line. Em termos de aplicabilidade, a intenção foi aplicar no Hotel Ideal, que conta com cinco colaboradores que foram avaliados, os quais se apresentam em determinada quantidade e ocupam as seguintes funções: duas camareiras e três recepcionistas.

As afirmações serão respondidas pelo gerente em escala gráfica, sendo que os valores de cada variável, como notas de 0 a 5 ou qualitativas (péssimo, ruim, regular, bom e excelente). Essa forma é indicada principalmente para empresas que nunca adotaram o processo de avaliação de desempenho, justamente por ser bem simples de ser entendido. Além disso, foi deixada em cada questão uma linha de observação, caso os colaboradores queiram

fazer alguma anotação para entender melhor o seu posicionamento e explicar-se melhor nas tomadas de decisões futuras individuais e de forma coletiva.

Além dele, sugere-se que as camareiras e recepcionista também respondam com a intenção de cruzar as informações dadas por esses colaboradores, com os apontamentos do gerente e com os sites que possuem as avaliações dos clientes, assim, poderá ser direcionado com maior base os encaminhamentos de mudança entre todos os envolvidos no hotel.

Foram organizados três blocos: o primeiro pode ser respondido observando-se o conjunto total de colaboradores, do espaço e da rotina do hotel. Esse bloco deu origem ao Quadro 2, disposto na sequência. Todos os colaboradores respondem esse bloco. E a segunda parte possui questões específicas voltadas às pessoas e suas respectivas funções, organizados respectivamente nos Quadros 3 e 4. Sendo que o gerente responde os três quadros (2, 3 e 4), a recepcionista, dois deles (Quadro 2 e 3) e as camareiras dois deles também, sendo (o Quadro 2 e 4).

Os modelos considerados de base foram o *Balanced Scorecard*, da Gestão da Qualidade Total e do *Benchmarking*, que de forma geral permitem avaliar os processos, pessoas e equipamentos, os quais estão diluídos nas proposições a seguir. Após a exposição dos Quadros apresentou-se a relação direta das afirmações e dos modelos usados como exemplo.

Quadro 2 - Questões gerais para todos os colaboradores.

<p>1. Existência de reuniões ou encontros para conversar sobre o ambiente ocupacional: <input type="checkbox"/> 0 – Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>2. Busca pela redução ou amenização do estresse nesse ambiente ocupacional: <input type="checkbox"/> 0 – Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>3. Disponibilidade para conversas individuais sempre que a gerência é solicitada ou solicita: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>4. Desenvolvimento de pensamento criativo e do compartilhamento de ideias com a equipe: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente</p> <p>5. Capacidade de se adaptar perante as situações adversas: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p>

Fonte: o autor.

Quadro 3 - Questões específicas relacionadas à recepcionista.

<p>1. Espaço adequado para recepcionar os clientes: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>2. Local (prancheta/mural) para anotações ou momento específico para dialogar sobre as demandas do setor: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>3. Equipamentos necessários (computador, calculadora, máquina de cartão) para realizar os procedimentos de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>4. Estabilidade de <i>internet (wi-fi)</i> para realizar os procedimentos de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>5. Acesso constante as câmeras de monitoramento dos diferentes espaços do hotel: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>6. Existência e frequência dos treinamentos individuais: <input type="checkbox"/> 1 - Péssimo <input type="checkbox"/> 2- Ruim <input type="checkbox"/> 3- Regular <input type="checkbox"/> 4- Bom <input type="checkbox"/> 5- Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>7. Existência e frequência dos treinamentos em equipe: <input type="checkbox"/> 1 - Péssimo <input type="checkbox"/> 2- Ruim <input type="checkbox"/> 3- Regular <input type="checkbox"/> 4- Bom <input type="checkbox"/> 5- Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>8. Relação pessoal com os demais colaboradores da mesma e das outras funções do hotel: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>9. Relacionamento com os clientes: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>10. Capacidade de escuta e argumentação para resolver problemas: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p>
--

Fonte: o autor.

Quadro 4 - Questões específicas relacionadas à camareira.

<p>1. Limpeza e arrumação das acomodações e das áreas comuns do hotel: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>2. Espaço para organização dos materiais de limpeza: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>3. Local (prancheta/mural) para anotações ou momento específico para solicitar os materiais necessários: <input type="checkbox"/> 0 - Péssimo <input type="checkbox"/> 1- Ruim <input type="checkbox"/> 2- Regular <input type="checkbox"/> 3- Bom <input type="checkbox"/> 5-Excelente OBSERVAÇÃO: _____.</p> <p>4. Fornecimento imediato ou o mais rápido possível dos materiais de limpeza ou outros:</p>
--

() 0 - Péssimo () 1- Ruim () 2- Regular () 3- Bom () 5-Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

5. Existência e frequência dos treinamentos individuais:
() 1 - Péssimo () 2- Ruim () 3- Regular () 4- Bom () 5- Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

6. Existência e frequência dos treinamentos em equipe:
() 1 - Péssimo () 2- Ruim () 3- Regular () 4- Bom () 5- Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

7. Relação pessoal com os demais colaboradores da mesma e das outras funções do hotel:
() 0 - Péssimo () 1- Ruim () 2- Regular () 3- Bom () 5-Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

8. Relacionamento com os clientes:
() 0 - Péssimo () 1- Ruim () 2- Regular () 3- Bom () 5-Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

9. Capacidade de escuta e argumentação para resolver problemas:
() 0 - Péssimo () 1- Ruim () 2- Regular () 3- Bom () 5-Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

10. Organização pessoal referente aos critérios de discrição, responsabilidade, agilidade e pontualidade:
() 0 - Péssimo () 1- Ruim () 2- Regular () 3- Bom () 5-Excelente
OBSERVAÇÃO: _____.

Fonte: o autor.

Sugere-se que esse modelo possa ser aplicado a cada três meses e sempre após a aplicação dar um *feedback* entre os colaboradores, para que todos possam estar alinhados, as informações podem ser arquivadas em pastas ou digitalizadas, para que sempre que necessário sejam consultadas. Dentre os pontos positivos desse modelo estão o fácil entendimento, a rápida possibilidade de resolução, sendo que as respostas serão cruzadas com as avaliações dadas pelos clientes em 3 plataformas - *Booking*, *Hoteis.com* e *Facebook*. Relativo ao *Booking* é possível fazer os cruzamentos dado pelos clientes relacionadas às categorias de funcionários, comodidades, limpeza, conforto, custo-benefício, localização, *Wi-fi* gratuito, café da manhã, ruído e bagagem. Sendo que atualmente estão apontadas 322 avaliações e a avaliação geral está em 8,1. Essas avaliações são convertidas em estatísticas que podem ser consultadas diariamente pelo gerente que tem o hotel cadastrado nessa plataforma. Outra possibilidade de cruzamento é com as avaliações da plataforma *Hoteis.com* em que as avaliações dadas são nas categorias limpeza, serviço e funcionários, comodidades, condições e instalações da propriedade e cuidado com o meio ambiente. Atualmente existem 5 avaliações verificadas nesse site e a avaliação geral está em 7,2.

O outro possível acesso para ao cruzar dados com as respostas que o modelo fornecerá podem ser observadas na página do *Facebook*, nessa plataforma, As classificações são calculadas com base em avaliações e recomendações; elas variam de 0 a 5. Atualmente existem 27 respostas e a avaliação geral está em 4,5. Os comentários dados pelos clientes correspondem aos diferentes serviços fornecidos pelo hotel e é um espaço rico para reunir informações e decidir mudanças para o ambiente e nos colaboradores. Em outro momento, o modelo proposto nesse estudo, também poderá compartilhado e aplicado em outros hotéis da cidade, pois a intenção não é isolar o conhecimento, mas sim compartilhar.

A partir disso, é possível tomar algumas atitudes gerenciais, incentivando os clientes a responder as avaliações nessas diferentes plataformas, pois é uma forma de divulgar os serviços do hotel e recomendar para outros clientes. Além disso, por meio do cruzamento de dados, a partir dessas plataformas e dos modelos propostos é possível ter a comparação com outros hotéis do mesmo porte no município, entender em que áreas do hotel carecem de investimento de curto, de médio e de longo prazo, aperfeiçoar a tomada de decisões de forma individual e coletiva perante as demandas que surgem no cotidiano, melhorar a transparência das questões financeiras e aumentar a lucratividade e na existência de falhas, encontrar o caminho mais assertivo na a resolução.

Todas as informações coletadas podem ser confrontadas a cada três meses, o que implica em realizar mudanças necessárias em curto espaço de tempo, impedindo de existirem problemas mais graves que levem a queda da procura ou a demissão de um colaborador, pois isso também reflete na má gestão do estabelecimento. O modelo não deve ser avaliado como instrumento de perseguição ou punição do colaborador, pois está contra questões éticas e dos estudos aqui abordados. A potência de um modelo está exatamente nessa possibilidade de ser palpável e possível de adaptações conforme a realidade que é aplicada. Aqui, se defende a ideia da necessidade do modelo de avaliação para que o hotel possa gerir melhor as decisões de forma coletiva, refletindo na presença e confiabilidade dos clientes.

Salienta-se que esse modelo atende a lógica de uma microempresa, de até nove pessoas, como destaca o SEBRAE (2005). A intenção é que as respostas possam ser uma orientação para os futuros passos, em termos financeiros, administrativos, sociais, ocupacionais e tecnológicos tomados primeiramente pela gestão e compartilhado com os demais colaboradores. O modelo apresentado está coerente com as mudanças existentes na análise de desempenho dos colaboradores de um determinado negócio, em que cinco mudanças estão em evidência. A primeira delas é relativa ao foco, antes dado exclusivamente para a parte financeira, agora o interesse é por diversos *stakeholders*, ou seja, as diferentes “pontas” que formam o desempe-

nho. Em segundo está à questão da dimensão, antes focada em somente uma, agora prioriza a variedade, gerando mais dimensões e, por consequência informações para o gerenciamento do negócio. Já em terceiro encontra-se o direcionamento estava voltado para reduzir custos, pensa-se no atual momento nos recursos e nas competências, visando a manutenção ou melhorias nesses pontos. A quarta mudança está atrelada aos objetivos, em que os não financeiros ganharam espaço, bem como as metas comparativas. E, por fim, como a visão tradicional visava unicamente em reduzir custos, o pensamento atual é a integração e alinhamento de atividades, visando à qualidade do produto ou serviço ofertado (BOURNE *et al.*, 2003 apud ROSSI, 2014).

Nesse sentido, o modelo está alinhado ao pensamento atual em que as questões financeiras geradas pela busca do hotel são um dos parâmetros a ser considerado, importa, além disso, também demonstrar que a gestão dos colaboradores e do espaço em que eles estão é tão importante quanto o acesso, permanência e uma nova procura no futuro de um determinado cliente. Isso será consequência do atendimento prestado, assim, o modelo preocupou-se em entender o colaborador na sua individualidade, bem como na relação com a equipe, pois, entende-se que não é a quantidade, mas sim a qualidade que satisfazem que procura o serviço de hotelaria.

Para um hotel de pequeno porte, entende-se que as práticas gerenciais avançadas é que melhorarão os resultados e podem permitir a competitividade entre os espaços; e para ousar ou melhorar é preciso conhecer como e de que forma a empresa está no momento (ROSSI, 2014). E é nessa lógica que o modelo pode contribuir com o Hotel Ideal e outros tantos hotéis e pousadas da região. Nesse sentido, sabe-se que, atualmente, Chapecó é uma cidade em expansão, com um fluxo constante de pessoas que chegam à cidade para realizar as diferentes tarefas e não importa o tempo que permaneçam aqui, ter uma boa noite de sono e um bom tratamento no hotel poderá ser uma das boas lembranças da passagem e retorno desse lugar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos desafios da administração é a gerência dos diferentes estabelecimentos, nesse estudo, priorizou-se olhar para a rede hoteleira e dentro desse setor avaliar o desempenho dos colaboradores para melhorar ou aperfeiçoar os serviços prestados por um hotel de pequeno porte na cidade de Chapecó/ SC. Para tanto, foi necessário utilizar a metodologia da pesquisa bibliográfica para estudar os assuntos relacionados com a temática nesse trabalho.

Acredita-se que tanto o objetivo geral (propor um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores do Hotel Ideal Chapecó/SC, que contribua para a melhoria da qualidade nos serviços prestados) quanto os específicos: a) estudar os diferentes modelos de avaliação de desempenho; b) analisar a importância de uma avaliação de desempenho no ramo hoteleiro; c) propor ao hotel em estudo uma metodologia de avaliação de desempenho) foram alcançados sob as justificativas colocadas a seguir: Primeiro, atendendo ao objetivo geral foi feita a proposição de um modelo, o qual se acredita ser uma das formas de analisar o desempenho do hotel, visto que atualmente não há uma organização referente a essa questão (pelo que foram percebidos dos estudos consultados e de conhecimentos gerais da região desse trabalho, vários hotéis de pequeno porte não possuem essa organização), entende-se também que é um processo desafiador, pois carece de englobar diferentes informações para os gestores e colaboradores desse espaço.

Por segundo, atendendo ao um dos objetivos específicos foi necessário estudar sobre alguns modelos de avaliação já existentes, selecionando-se nesse trabalho três deles como base, a dizer: *Balanced Scorecard*, Gestão da Qualidade Total e do *Benchmarking*. E nessa ótica, por meio da compreensão dos estudos dos diferentes autores entende-se a importância de uma avaliação de desempenho em um hotel visto que a partir da avaliação, diferentes mudanças possam acontecer nesse estabelecimento em termos administrativos, financeiros e sociais sempre preservando a relação harmônica dos colaboradores. Assim, todos esses indicadores poderão influenciar diretamente no tratamento dos clientes que procuram esse serviço. Por fim, respondendo ao terceiro objetivo específico foi feita a proposição de um modelo em formato de escala para ser respondido pelo (a) gerente do hotel, o qual está dividido em três blocos, sendo o primeiro relacionado a questões gerais e depois de forma específica, avaliando os colaboradores do hotel.

O atendimento dos objetivos responde positivamente a questão problema elencada na introdução, a qual foi: que modelo de avaliação de desempenho pode contribuir para a melho-

ria da qualidade dos serviços em um hotel de pequeno porte na cidade de Chapecó, Santa Catarina? A partir da conclusão desse trabalho entende-se que o modelo sugerido possa ser a melhor opção para um hotel de pequeno porte, que possua no máximo nove colaboradores, pois além de obter informações a cada três meses deixaram-se as possibilidades de análise por meio do cruzamento das informações coletadas na resolução do modelo com as plataformas digitais (*Booking, Hoteis.com e Facebook*) os quais apresentam as avaliações dos clientes relativas aos serviços do hotel.

Além de esse modelo servir como referência para outros hotéis da região outras microempresas podem utilizar a ideia central de ter um modelo para avaliar os colaboradores, fazendo as adaptações necessárias conforme a sua realidade. O potencial desse trabalho está na identificação de um problema local e na proposição de uma possível solução de ser plausível de aplicação, sendo de suma importância pensar na administração de um ambiente ocupacional, que busca oferecer os melhores serviços para seus clientes e melhorar a logística entre os seus colaboradores, amenizando as questões de estresse, por exemplo.

Sugere-se que outras pesquisas na área de gestão possam ser realizadas a partir desse estudo visando melhorar o desempenho dos colaboradores, pois entre as dificuldades encontradas foi encontrar trabalhos que envolvessem os métodos de avaliação, aqui foi feito um “mix”, mas é possível realizar a avaliação das microempresas usando outros métodos aqui apresentados. Além disso, como o hotel não possui nenhuma formalização de avaliação corre-se o risco de que esse modelo possa trazer desconforto para os colaboradores a partir do momento que saibam que estão sendo avaliados a cada três meses. Contudo, isso não deve ser um ponto de desistência, pois tudo que é novo pode causar estranheza e na área da administração não seria diferente.

Mediante o exposto, acredita-se que esse trabalho é uma realização pessoal frente a um problema real, pois é uma solução possível de aplicação e que pode gerar benefícios em curto prazo. O modelo permite uma avaliação dos colaboradores de forma metódica e científica, sem estar baseado em subjetivismos o que permite fortalecer a importância do conhecimento empírico frente ao senso comum. Desse modo, tanto os estudos na área administrativa quanto no setor hoteleiro de Chapecó e da região oeste possuem argumentos plausíveis perante esse trabalho para ampliar a temática da avaliação de desempenho.

Dentre as dificuldades encontradas para realizar esse trabalho pode-se citar a seleção dos modelos, uma vez que precisava relacionar a parte teórica apresentada na fundamentação teórica com um modelo que estava sendo criado, associando diferentes aspectos do estabelecimento, dos colaboradores e dos clientes que acessam o serviço. Outro ponto foi encontrar a

forma de aplicação que pudesse contemplar todos os envolvidos, para não ser um modelo tendencioso, respondido só pelo gerente, por exemplo. Visto que todos os colaboradores podem e devem apresentar seu ponto de vista para o crescimento da empresa.

Em termos pessoais, esse trabalho impactará de forma positiva na futura carreira de administrador, tendo em vista que ficou evidente a necessidade da organização em diferentes setores, como financeiro, ético e pessoal. Entende-se que uma empresa de pequeno porte possui características próprias que estão além da lucratividade, sendo que o estabelecimento estudado em si prioriza o conforto dos clientes e o bem-estar dos colaboradores. Assim, todas as possibilidades para melhorar o ambiente ocupacional deverão ser consideradas, como por exemplo, a aplicação do modelo proposto nesse estudo.

Assim, o presente trabalho buscou mostrar a necessidade de realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores de uma microempresa do oeste de Santa Catarina do ramo hoteleiro denominado Hotel Ideal, sugerindo um modelo de avaliação para melhorias no estabelecimento e que tenham um efeito motivador para a empresa neste processo, que é a gestão de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH - NACIONAL. Disponível em: <https://www.abih.com.br/>. Acesso em 09 set. 2019.
- AVENA, B. M. **Turismo, educação e acolhimento de qualidade**: transformação de hostis a hóspedes em Ilhéus, Bahia. Dissertação de mestrado. Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Ilhéus, 2002.
- BALLONE, Geraldo José; MOURA, Eloana Cury. Estresse e trabalho: como o trabalho pode favorecer o stress. **PsiquWeb**. Disponível em: <http://www.psiqweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=67>. Acesso em: 29 set. 2020.
- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 15ª impressão. p.17-18.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2019.
- BOHLANDER, George W. SNELL Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Cengage Learning, ed. 16, 2016.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Estatísticas e Indicadores do Setor do Turismo no Brasil**. Disponível em: <http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores.html>. Acesso em: 09 set. 2019.
- BOURNE, M., FRANCO, M., Wilkes, J. **Corporate performance management**. Measuring Business Excellence, 7(3), 15-21. 2003.
- CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão**. Leya, 2013.
- CAMARA, P., GUERRA, P., RODRIGUES, J. Novo Humanator, **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote. 2007.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão hotelaria**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CAMARGO, Leonidas Lopes de et al. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. Dissertação de Mestrado. Florianópolis-SC.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas S.A, 2014.

FARACO, Eduardo. **Benchmarking e Pesquisa de Mercado como Ferramentas de identificação de viabilidade para a pequena hotelaria da região das hortênsias**. 2006. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT11-B3.pdf. Acesso em 11 out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 25 ago. 2023.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, Jul./Ago. 1995A, p.65-71.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado; Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

GONZÁLES, Mario Orestes Aguirre. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil**. Natal, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção. 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14986>. Acesso em 18 ago. 2023.

GOMES, Gustavo Bueno. **Gerenciamento de facilities na hotelaria**. 1 Edição. São Paulo: Trevisan Editora, 2014. 160 p.

GÜNTHER, Hartmut Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000200010&script=sci_arttext. Acesso em 26 ago. 2023.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos (11ª ed.)**. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2011.

- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard***: Bonvertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Editoria Campus, Rio de Janeiro. 2004.
- LACOMBE, Beatriz. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. 2005. 202 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2021.
- LAVAL SILVA, Alexandre.; ABBAD, Gardênia da Silva. "Benefícios e limitações do *Balanced Scorecard* para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação". *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, n. 10 (1):4-4-28. Acedido a 2018-05-10. 2011. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83080278&site=edslive>.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MACHADO, M. R., MACHADO, M. A. V., HOLANDA, F. M. de A. Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard*. *Turismo: Visão E Ação*, 9(3), 395–408. 2007. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v9n3.p395-408>
- MARIA, Maria de Nazaré Nunes de., MELO, Maria Luiza de Souza Melo., COUTINHO, Vanessa da Silva. **Aplicação de ferramentas da qualidade em um hotel na cidade de Castanhal-PA**. XL ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis. Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 20 a 23 de outubro de 2020. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_345_1772_40939.pdf. Acesso em 11 out. 2023.
- MARTINS, C.; MACHADO, C. **A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro**. In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã. 2002.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.
- MARR, B.; SCHIUMA, G. *Business performance measurement—past, present and future*. *Management decision*, 41(8), 680-687. 2003.
- MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MELLO, Juca Morais Bandeira de. **Estudo sobre indicadores de desempenho no setor hoteleiro em Fernando de Noronha a partir das perspectivas do BSC**. Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia Departamento de Engenharia de Produção. Disponível em:

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/34150/1/2021_JucaMoraisBandeiraMello_tcc.pdf. Acesso em 10 out. 2023.

MOTA, Ellen Suanne Brito. **Turismo de negócios e eventos: uma análise *benchmarking* para a hotelaria Araguaense**. Trabalho de Conclusão de Curso. 2009. Araguaína, TO, 29p. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/bitstream/11612/4842/1/ELLEN%20SUANNE%20BRITO%20MOTA%20-%20TCC%20-%20TURISMO.pdf>. Acesso em 11 out. 2023.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em 26 ago. 2023.

POMI, M. R. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: G., Gustavo, & M. Boog (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. (v. 1, Cap. 15, pp. 261 281). 2002. São Paulo: Gente.

ROSSI, R. M. **Análise de desempenho das organizações: um ensaio teórico**. Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, GO, Brasil, 8. 2014. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/68-2.pdf>. Acesso em 10 out. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: observatório**. SEBRAE 2005. Estudos e Pesquisa. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletim-observatorio-mpedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 09 set. 2023.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz, MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas. Foco na análise de desempenho para usuário interno**. São Paulo, Atlas, 2006.

SILVA, Jaciara Taís de Freitas. **A gestão da qualidade como fator estratégico na hotelaria: um estudo de caso no Hotel *Best Western Premier Majestic*, Natal/RN**. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2013. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/37594/3/JaciaraTFS_Monografia.pdf. Acesso em 12 out. 2023.

TAKASHINA, N. T; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TANKE, Mary. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2001. 343 p.