

PATRÍCIA BARBOSA LEMES

**INDICADORES GERENCIAIS PARA HOTÉIS VOLTADOS AO TURISMO DE
NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, Do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – 2007.

Orientador: Prof.º Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA
2008

*DEDICO ESTE TRABALHO AS
PESSOAS QUE ACREDITAM "QUE A
FELICIDADE É UM BEM QUE
MULTIPLICA-SE AO SER DIVIDIDO".
MAXWELL MALTZ*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela vida.

Ao professor Vicente Pacheco, por sua valiosa contribuição na orientação deste trabalho.

A todos que direta e indiretamente, contribuíram para que esta monografia se tornasse realidade.

Aos estabelecimentos hoteleiros, através de seus gerentes, pela grande colaboração durante o processo de coleta de dados para a execução desta pesquisa.

A todas as pessoas que responderam aos questionários da pesquisa de campo, pela paciência e valiosa colaboração.

E, sobretudo a Deus.

*“Não deixe ninguém
convencê-lo a desistir
daquilo que você sabe
que é uma grande
idéia.”*

S. Brown.

*“Tudo o que somos é resultado do que
pensamos”
Buddha.*

RESUMO

LEMES, Patrícia Barbosa. **Indicadores gerenciais para hotéis voltados ao turismo de negócios.** O turismo destaca-se pelo alto crescimento e pela considerável velocidade que este ocorre. O setor vem movimentando milhões de pessoas e bilhões de dólares a cada ano. Mundialmente cerca de 98% das empresas de turismo são de pequeno e médio porte, e geralmente são gerenciadas pelos donos, existindo dificuldades quanto ao uso e distribuição de ferramentas gerenciais, que estão diretamente ligadas ao porte da empresa. As exigências de competitividade determinam que os profissionais que representam a organização tenham respostas para os anseios dos clientes, através de serviços de qualidade. Essa qualidade significa tomar decisões, conhecer produtos, serviços e processos, apresentar soluções e corrigir problemas rapidamente. Um setor que se encontra saturado e busca novas oportunidades para o crescimento e principalmente a sobrevivência, tem valorizado mecanismos que se asseguram a competitividade e visem a captação e retenção dos clientes, ou seja, o diferencial entre um hotel e outro está nos serviços. Na maneira pela qual os colaboradores atendem aos clientes externos. Pode estar na amabilidade, na cortesia, no comprometimento dos colaboradores com a organização. Porém para satisfazer os clientes é fundamental que os colaboradores estejam satisfeitos, motivados e entendam a importância do serviço prestado para as empresas hoteleiras. O presente estudo analisou os modelos de gerenciamento em 10 hotéis voltados para o turismo de negócios, buscando conhecer o desenvolvimento das políticas de gestão nestas organizações e identificando e compreendendo o perfil do gerente de hotéis voltado para este tipo de turismo dentro do contexto turístico geral, destacando quais as principais características para a direção de uma unidade hoteleira dentro do mercado ambiente competitivo. A pesquisa baseou-se na literatura referente ao assunto, resgatando conceitos de hotelaria, clientes, turismo, turismo de negócios, gerenciamento e gerenciamento hoteleiro. Buscou-se identificar o estilo gerencial que atende as necessidades tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno, tendo como foco principal a satisfação do cliente. Os objetivos específicos procuraram definir qual o perfil mais adequado para os gerentes das unidades hoteleiras voltadas para o turismo de negócios. Para a definição do perfil foram efetuadas visitas em unidades hoteleiras para a coleta de dados referente ao assunto estudado. As conclusões básicas apontam para uma relação entre gestor X qualidade, satisfação e competitividade, afinal o empreendimento com melhor resultado da qualidade é o mesmo que possui satisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança. Gerência. Gestão hoteleira.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

GRÁFICO 01 – REPRESENTATIVOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DENTRO DAS UNIDADES	56
GRÁFICO 02 – É POSSÍVEL GERENCIAR UMA UNIDADE HOTELEIRA COM APENAS UM ATRIBUTO? EXPERIÊNCIA OU CONHECIMENTO ESPECÍFICO	57
GRÁFICO 03 – É POSSÍVEL ATENDER UM PÚBLICO VARIADO EM UMA UNIDADE HOTELEIRA?	58
GRÁFICO 04 – IDADE DOS COLABORADORES DAS UNIDADES HOTELEIRAS	61
GRÁFICO 05 – ESCOLARIDADES DOS COLABORADORES DAS UNIDADES HOTELEIRAS	61
GRÁFICO 06 – ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL DENTRO DAS UNIDADES ESTUDADAS	62
GRÁFICO 07 – QUAL A FREQÜÊNCIA DE TREINAMENTOS DENTRO DAS UNIDADES HOTELEIRAS	62
GRÁFICO 08 – COMPORTAMENTO DO COLABORADOR DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	63
GRÁFICO 09 – A GERÊNCIA DEIXA CLARO O QUE ESPERA DO TRABALHO DO COLABORADOR	64
GRÁFICO 10 – A GERÊNCIA TEM INTERESSE NAS IDÉIAS E SUGESTÕES DOS COLABORADORES	64
GRÁFICO 11 – A GERÊNCIA SABE COORDENAR PESSOAS E DISTRIBUIR TAREFAS..	65
GRÁFICO 12 – OS COLABORADORES PARTICIPAM DA TOMANDA DE DECISÕES QUANDO ENVOLVEM SEU TRABALHO	65
GRÁFICO 13 – TODOS TÊM OPORTUNIDADE DE RECEBER RECONHECIMENTO ESPECIAL	66
GRÁFICO 14 – IDADE DOS HÓSPEDES DAS UNIDADES HOTELEIRAS	67
GRÁFICO 15 – GRAU DE INSTRUÇÃO DOS HÓSPEDES DAS UNIDADES HOTELEIRAS	67
GRÁFICO 16 – FATORES DECISIVOS PARA A ESCOLHA DA UNIDADE HOTELEIRA	68
GRÁFICO 17 – CASO NÃO ESTIVESSE EM VIAGENS DE NEGÓCIOS, CONSIDERARIA OS MESMOS FATORES ACIMA?	68
GRÁFICO 18 – QUAL O MEIO DE TRANSPORTE UTILIZADO PARA A CHEGADA NA CIDADE?	69
GRÁFICO 19 – QUANTO À LOCALIZAÇÃO DO HOTEL O QUE É IMPORTANTE?	69
GRÁFICO 20 – O QUE ESPERA ENCONTRAR NA UNIDADE HOTELEIRA EM RELAÇÃO A EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS?	70
GRÁFICO 21 – QUAIS MOTIVOS O FARIA VOLTAR À ESTE HOTEL?	71
GRÁFICO 22 – QUAL O NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS ENCONTRADOS NESTE HOTEL?	71
GRÁFICO 23 – CASO NÃO ESTIVESSE EM VIAGENS DE NEGÓCIOS CONSIDERARIA OS MESMOS FATORES PARA A ESCOLHA DO HOTEL?	72
GRÁFICO 24 – QUAL O MEIO DE TRANSPORTE UTILIZADO DENTRO DA CIDADE?	72
GRÁFICO 25 – QUANDO EM VIAGENS DE NEGÓCIOS COSTUMA HOSPEDAR-SE EM HOTÉIS DIFERENTES?	73

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS	1
INTRODUÇÃO	3
1.1.TEMA	4
1.2.PROBLEMA	4
1.3.HIPÓTESES	6
1.4.JUSTIFICATIVA	6
1.5.OBJETIVOS	8
1.5.2.Objetivos específicos	8
1.6.LIMITAÇÕES DO TRABALHO	8
1.7.METODOLOGIA	9
2.REFERÊNCIAL TEÓRICO	10
2.1.TURISMO	10
2.2.SEGMENTAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO	12
2.2.1.Turismo de negócios	13
2.3.HOTELARIA	15
2.3.1.Hotelaria no Brasil	22
2.4.A EMPRESA E OS CLIENTES	26
2.5.QUALIDADE NA HOTELARIA	34
2.6.GERÊNCIA E LIDERANÇA	36
2.7.GESTÃO HOTELEIRA	53
3.ANÁLISE DOS DADOS	56
3.1.IDENTIFICAÇÃO DOS GERENTES DAS UNIDADES	56
3.2.IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES DAS UNIDADES	61
3.3.IDENTIFICAÇÃO DOS HÓSPEDES DAS UNIDADES	67
4.CONCLUSÕES	74
5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
6.ANEXOS	85

INTRODUÇÃO

A coleta de dados é realizada em unidades hoteleiras da cidade de Curitiba administradas centralmente por empresa caracterizada na administração de hotéis e flats.

O segmento de mercado que as empresas atuam é o turismo de negócios e em razão disso as unidades estão localizadas próximas ao aeroporto, centros industriais e centros comerciais. Como missão as empresas colocam a de atingir a qualidade e satisfação dos clientes, sendo os objetivos constantes do dia-a-dia.

O que se espera com este trabalho é contribuir com uma análise de clima organizacional com um foco em um dos principais objetivos da empresa que é o de atingir ao máximo a satisfação do hóspede e como consequência a sua fidelização.

Com esta pesquisa espera-se contribuir para o aprofundamento do estudo de clima organizacional destacando assim o perfil de liderança que mais resultados positivos alcançam, facilitando assim para que os objetivos e metas sejam atingidos e que os colaboradores contem com um ambiente favorável ao desempenho de suas funções.

As organizações estão cientes que os resultados financeiros e a expansão de seus mercados são decorrência da satisfação dos seus clientes. Entretanto, a busca da satisfação implica em conhecer de uma forma aprofundada as expectativas e requerimentos que o mercado exige.

As organizações precisam aprender processos-chave que as capacitem a fazer uma diferença, e não apenas realizar mudanças. As organizações precisam se tornar mais inteligentes.

O papel da alta gerência, agora não é tomar decisões finais, mas certificar-se de que as decisões que a equipe está tomando são decisões que se enquadram na visão da empresa.

Os gerentes precisam começar a pensar na elaboração de uma estratégia de aprendizagem a qual force uma mudança drástica na forma pela qual começam a modificar e a correlacionar os processos internos de sua organização com as necessidades dos clientes.

Todos os gerentes precisam estar comprometidos com a reformulação da sua organização, bem como precisam estimular novos comportamentos que focalizem a intenção estratégica da organização. É necessário compreender que para ter sucesso, precisam identificar e desenvolver processos organizacionais difíceis de imitar que os distinguem da concorrência aos olhos do cliente.

1.1.TEMA

O tema selecionado para estudo "Indicadores Gerenciais para Hotéis de Negócios" é um tema de grande interesse por sua abrangência e importância sob os pontos de vista econômico e político-social de uma organização.

No cenário econômico, globalizante e descentralizado a hotelaria merece destaque, com suas peculiaridades tais como: mão-de-obra qualificada e estruturas adequadas indispensáveis para o fornecimento de hospedagem, segurança e alimentação e que são responsáveis por significativos investimentos nas estruturas e na captação de mão-de-obra.

Nota-se um momento crítico na indústria hoteleira, pois a cada dias novos investimentos são anunciados, dos mais simples aos mais luxuosos, os empreendimentos se multiplicam pelas cidades brasileiras e o mercado sufocado vive as voltas com uma guerra de preços. A concorrência predatória é visível e as diárias sofrem desvalorização a cada dia.

1.2.PROBLEMA

Partindo da premissa de que se pode criar um clima de trabalho propício ao bom desempenho dos seus funcionários e conseqüentemente obter dos mesmos, motivação e comprometimento tal, que a meta satisfação do hóspede possa ser atingida mais facilmente e, partindo de outra premissa de que as lideranças das unidades hoteleiras interferem na criação desse clima favorável, o problema que aqui se apresenta é:

Como o mercado Hoteleiro encontra-se saturado e o perfil do turista é o turista de negócios (executivos a trabalho que se hospedam durante alguns dias ou por um período indeterminado). Qual a importância de uma gestão eficaz uma vez que a concorrência acirrada é responsável por muitas empresas trabalharem com preços e margem de lucro relativamente baixos?

Mercado este que sofre frequentemente mudanças e somente as organizações que se adaptam rapidamente a elas sobrevivem.

No cenário, onde as empresas estão cada vez mais competitivas e as mudanças são cada vez mais rápidas, com as inovações tecnológicas surgindo para facilitar a vida das empresas, é necessário pessoas capazes e que saibam lidar com o inesperado. É a inovação, nesta situação, os funcionários comprometidos com a empresa tornam sua margem mais competitiva (DESSLER, 1997).

Esta problemática é reforçada pela necessidade de novos negócios serem desenvolvidos nas empresas, oferecendo sempre produtos cada vez mais personalizados, criando a união da informação às necessidades específicas do cliente.

As empresas mais eficientes já perceberam que os aumentos de qualidade e flexibilidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade e conhecimento que não podem ser obtidos por coação ou aumentos decorativos na política de recursos humanos, ou seja, o dinheiro isoladamente não compra o comprometimento do trabalhador.

Para esta problemática, o conceito de turismo (também amplamente utilizado nas diversas áreas do conhecimento) é o da Organização Mundial de Turismo (OMT), que o entende como “as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos” (SANCHO, 2001, p. 3). Cunha (2001, p.18) define o turista como, “os visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no país visitado e cujos motivos de viagem podem ser agrupados em: a) lazer: repouso, férias, saúde, estudo, religião e desporto; b) negócios, família, missões, reuniões”.

1.3.HIPÓTESES

Com a definição de um perfil gerencial para os hotéis executivos é possível que a organização consiga um diferencial competitivo, mantendo o seu foco principal no seu cliente que viaja à negócios?

1.4.JUSTIFICATIVA

Com o mercado tão competitivo onde novas unidades são inauguradas constantemente, apenas as organizações cuja qualidade é fator de destaque garantirão sua continuidade.

Nas empresas hoteleiras a satisfação do cliente está intimamente relacionada ao serviço prestado pelo colaborador. Desta forma pode-se concluir que para melhores resultados se faz necessário um bom gerenciamento dos processos internos, ou seja, os executivos precisam conhecer o seu produto e principalmente o seu cliente criando mecanismos para que os serviços estejam de acordo com o que o cliente espera e para que aconteça um melhor aproveitamento dos envolvidos no processo (clientes internos).

Uma boa gestão está relacionada a vantagens competitivas para as unidades hoteleiras, uma vez que basicamente todas elas oferecem produtos semelhantes.

Os gestores precisam conhecer seus processos de prestação de serviços, identificando quais são as necessidades de seus clientes e criando mecanismos de realimentação de seus processos, de forma a possibilitar que estas necessidades sejam atendidas permanentemente, SILVA (1999)

Com essas novas exigências do mercado, as empresas precisam fazer uma mudança do processo de gestão para que consigam aproveitar a competência do cliente. Esta mudança passa também pela estrutura organizacional da empresa, pois os novos padrões exigem que se leve em conta também o capital intelectual e humano. As novas estratégias das empresas precisam estar focadas em uma nova empresa que aproveite a competência de todos os envolvidos no processo, incluindo o cliente. Assim, a personalização dos serviços, por exemplo, implica na participação ativa do cliente com toda a sua experiência acumulada.

O estudo trabalha três linhas teóricas fundamentais para dar suporte à análise de clima organizacional, à análise de satisfação do cliente e à análise de comportamento gerencial.

A primeira que se debruça sobre os colaboradores, trata-se da teoria comportamental, a segunda que se ocupa com a satisfação do cliente encontra-se sob ótica das teorias do marketing com vistas aos hóspedes das unidades hoteleiras e a terceira no comportamento do gestor da unidade. Mesmo parecendo dissociadas as três linhas se complementam. Inserido na teoria comportamental o clima organizacional engloba as variáveis objeto deste estudo: liderança, motivação e comprometimento.

É necessário que o gerente apresente aptidão e formação profissional que permitam simultaneamente atender com eficiência e eficácia as necessidades dos clientes e demonstrar liderança e habilidade com seus colaboradores.

DIAS (2002), considerado um dos percussores das relações públicas dos hotéis, coloca que nenhuma relação comercial é tão íntima quanto na hotelaria, é necessário a conscientização dos funcionários em relação à sua importância dentro da organização, treinando-os para entender e atender bem todos os clientes, somente desta forma a empresa terá uma boa prestação de serviços.

Diante do exposto, torna-se necessário enfatizar a gestão de serviços, tratada por CASTELLI (1999), como sendo um enfoque organizacional global da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa, transformando, assim, a empresa em um departamento de atendimento ao cliente.

Para IDEM (1999), empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como está interagindo com os clientes. A qualidade, a qual o autor se refere, obtém-se pela educação e treinamento, a fim de satisfazer as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa possui necessariamente compromisso, tais como: empregados, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1.Objetivo geral

Do problema formulado se estabelece como objetivo geral identificar e propor modelos de gestão para hotéis de negócios.

1.5.2.Objetivos específicos

Para alcançar a meta central, alguns objetivos específicos auxiliarão no alcance do objetivo central, a saber:

- Referencial teórico sobre o assunto estudado;
- Enfatizar a importância da profissionalização do gerente na hotelaria a partir dos dados obtidos na pesquisa;
- Captar informações sobre hotéis executivos conhecendo assim os modelos gerenciais;
- Identificar o nível de satisfação dos colaboradores dentro das unidades, definindo assim o perfil mais adequado para os gerentes das unidades em questão;
- Correlacionar as informações teóricas com a prática das unidades em estudo;
- Realizar avaliação de clima organizacional das unidades hoteleiras;
- Análise dos dados correlacionando-os com a fundamentação teórica;
- Identificar o grau de satisfação dos hóspedes nas unidades hoteleiras.
- Extrair interferências sobre a temática, oferecendo sugestão e recomendações;

1.6.LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Tomando como referência as inúmeras diversificações do mercado turístico optou-se por direcionar a pesquisa para o turismo de negócios na hotelaria, apontando e compreendendo os estilos gerenciais que melhor se aplicam tomando como base o público alvo.

Apesar de a pesquisa ter sido conduzida dentro dos preceitos da metodologia científica, a análise das respostas dos questionários pode inevitavelmente ter sofrido a influência involuntária de caráter subjetivo por parte da pesquisadora.

1.7.METODOLOGIA

Esta monografia está dividido em 06 capítulos, incluindo a introdução.

O Capítulo 1 procura definir o problema de pesquisa, estabelecendo os objetivos do trabalho, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2, é feita uma revisão bibliográfica acerca do turismo e suas definições, abordando questões da empresa hotelaria, relação da empresa com o cliente, competitividade, estratégias competitivas, gerenciamento

No capítulo 3, apresenta a metodologia

No capítulo 4 são apresentados os resultados na pesquisa de campo, entrevistas e questionários aplicados aos gestores, colaboradores e hóspedes de uma unidade hoteleira.

Finalmente, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões da pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos.

Para a realização da pesquisa optou-se pelo questionário que conforme LUZ (2003) além de custo baixo apresenta a vantagem da manutenção do anonimato dos respondentes, fazendo com que esses se sintam a vontade para emitir sua opinião.

Para o levantamento dos dados foram aplicados três questionários, um aos colaboradores das unidades, um aos hóspedes das unidades e um aos gerentes gerais das unidades hoteleiras este último questionário aplicado pessoalmente aproveitando para realização de uma entrevista com gestor da unidade.

Após a tabulação dos dados levantados pelos questionários procede-se a análise dos resultados de cada unidade em seguida verifica-se a relação entre as variáveis estudadas.

2.REFERÊNCIAL TEÓRICO

No processo de viabilização científica, qualquer que seja o tema a ser explorado, é imperativo aliar a consulta de material publicado à coleta de dados em campo e em laboratório.

2.1.TURISMO

Por também ser objeto de estudo em várias disciplinas, o turismo utiliza de referenciais teóricos da maioria das ciências sociais o que lhe confere o caráter multidisciplinar, MOTA, (2001).

O turismo é apontado por profissionais da área e por inúmeros especialistas em negócios como uma atividade econômica de grande interesse para países em desenvolvimento, Como por exemplo, o Brasil incluído em um destino com inúmeras potencialidades e rico patrimônio natural, histórico e cultural, é freqüente que a atividade turística seja vista como uma promessa e desperte expectativas otimistas.

Considerado uma atividade relativamente nova o turismo vem passando por mudanças e alterações em seu processo. Autores como BOULLÓN (1997), não consideram o turismo nem como ciência, nem como indústria (pois pertence ao setor de serviços). No entanto, há uma tendência, no meio acadêmico, que tem levado o turismo para uma visão sistêmica (BENI, 1998 e BOULLÓN, 1997;). Segundo BENI (1998) sistema é um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim.

MOTA, (2001) define o turismo como o deslocamento, o transporte/viagem e a permanência em local diferente da residência habitual.

Na concepção de OLIVEIRA (2000), existe diferença entre viajar e fazer turismo. As viagens são visitas a um local diferente daquele de residência das pessoas. É um simples ato de deslocar-se, de forma temporária, com a clara certeza de retornar à origem. Fazer turismo pressupõe a viagem que exige infra-estrutura adequada.

Limitar uma definição para o turismo se torna muito difícil uma vez que o mesmo estabelece múltiplas relações com as áreas de conhecimento tais quais: geografia, história, economia, sociologia e direito, sendo assim ele pode ser definido em diversas formas sendo concebido segundo critérios e interesses próprios, porém é importante ressaltar que hoje ele não pode mais ser definido como uma atividade de lazer e sim de uma forma mais global, considerando sua importância econômica, social e cultural na sociedade.

SANTANA, (2001) define o turismo como sendo um sistema de serviços que tem como finalidade única e exclusiva, o planejamento, a promoção e a execução das viagens, além da existência de infra-estrutura adequada para a recepção, hospedagens, consumo e atendimento as pessoas e/ou grupos, oriundos de suas localidades residenciais.

O grande divisor de águas na história da humanidade foi a Revolução Industrial ocorrida na segunda metade do século XVIII, na Inglaterra. Neste período ocorreram verdadeiras e definitivas transformações na qualidade de vida e, acima de tudo, nos meios de comunicação e transportes, facilitando assim as viagens e oferecendo mais tranquilidade, conforto e proteção para os viajantes.

A história do turismo no Brasil iniciou-se com as viagens exploratórias dos portugueses. A hotelaria teve seu início no século XIX, quando a corte portuguesa se transfere para o país demandando o aumento da quantidade e qualidade das hospedarias locais para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas. A partir da Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento industrial crescente, iniciou-se a diferenciação por categorias de estabelecimentos (IGNARRA, 1999).

O turismo impacta diversos segmentos da economia brasileira empregando sua cadeia desde a mão-de-obra mais qualificada, em áreas que se utilizam de alta tecnologia, até de menor qualificação, tanto no emprego formal quanto no informal. Desta maneira, o turismo apresenta-se como uma atividade econômica de grande importância para o Brasil e o seu potencial de crescimento pode trazer oportunidade para o mercado hoteleiro.

O turismo se tornou o maior segmento na geração de empregos na escala mundial, sendo sua importância é percebida não só em nível econômico, mas também social, podendo contribuir na relação dos desequilíbrios regionais em um país e na melhoria da distribuição de renda (SWABROOKE; HORNER, 2002; O'CONNOR, 2001; THEOBALD, 2001; SANCHO, 2001).

O turismo cresce em importância não apenas econômica, mas também social. THEOBALD (2001) afirma que o turismo é um dos principais segmentos do setor de serviços, sendo o que mais cresce na economia mundial nas últimas décadas. O autor complementa dizendo que viagens e turismo se constituem o principal segmento econômico mundial, sob qualquer que seja o critério adotado, desde investimentos de capital, passando por empregos e mesmo em arrecadação.

TAYLOR (2001, p. 283) quando este diz que “há muito tempo que o turismo se preocupa com o consumo e não com os consumidores”.

Com o aumento da concorrência nos mais diversos segmentos, surge então a necessidade da segmentação do mercado, pois uma única estratégia de mercado não é mais suficiente para atender as mais diversas necessidades específicas dos clientes, a segmentação surge para obtenção de maiores vantagens nas vendas, ou seja, a empresa que melhor conhecer o mercado, poderá direcionar seus recursos financeiros e adequar os seus produtos a esse mercado.

2.2.SEGMENTAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO

O setor de turismo é composto por meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de *souvenires* e uma gama de outras empresas correlatas, com uma infinidade de variedades e diversificação de atividades (THEOBALD, 2001).

KOTLER (1992), afirma que a segmentação surge para a distinção dos interesses ou necessidades dos clientes, ou seja, o mercado passa a ser subdividido em subconjuntos homogêneos de clientes, desta forma a empresa é capaz de traçar melhores objetivos e metas.

Conhecendo o segmento, a empresa pode melhor se adaptar a oferta do mercado, ganhando assim uma vantagem competitiva uma vez que os consumidores procuram cada vez mais por produtos ou serviços que melhor se adaptem às suas necessidades e desejos individuais, abandonando, desta forma, o conformismo típico de um mercado de massa.

A segmentação do mercado é uma estratégia fundamental e a busca por melhores rentabilidades estará ligada a capacidade de gerenciamento e os serviços prestados em consonância com a demanda.

2.2.1. Turismo de negócios

Segundo CASTELLI, (1991, p.34) “A evolução das atividades comerciais privadas internas e externas fizeram com que um número cada vez maior de pessoas de negócios viajasse”.

O Turismo de negócios é praticado por executivos, vendedores e conferencistas que se deslocam de sua cidade em busca de novas oportunidades, visitas a clientes e fornecedores, reuniões etc. Tal segmentação é responsável pelo movimento dos hotéis, principalmente nas grandes cidades.

As principais características do turismo de negócios segundo WALKER (1999), são as motivações para os vários tipos de negócios, desde reuniões até vendas (diretas e/ou corporativas), convenções, exposições e programas de treinamento.

Defendendo seu ponto de vista, BARRETO (2000), argumenta que em uma viagem a negócios ou para participação em eventos, o profissional está a trabalho e não por vontade própria e considera a expressão “turismo de negócios” é um contra-senso. Essa visão de Barreto quanto ao turismo de negócios não é ratificada pelos demais autores pesquisados.

Para OLIVEIRA (2000), o turismo de negócios é praticado por executivos que se deslocam para participar de reuniões com seus pares, para visitas a fornecedores ou clientes.

Tal público possui um alto nível de exigência, pois existe a necessidade de serviços especiais como: equipamentos e suporte de informática, apoio de profissionais locais como secretárias, motoristas e tradutores. Este tipo de turismo independe de temporadas ou estações do ano, acontecendo durante todo o tempo, o que favorece o desenvolvimento do setor hoteleiro (IDEM, 2000).

Muito pouco se conhece sobre o comportamento do turista de negócios, por mais óbvio que possa parecer suas necessidades vão além de uma bancada para trabalho, ou o acesso à internet, o cliente não está apenas longe de seu escritório, mas também de sua residência.

O incremento do turismo de negócios deve ser tratado como vital para o crescimento econômico de qualquer país, pois, além da receita proporcionada ao segmento turístico, o viajante de negócios, uma vez satisfeito nas necessidades cobertas pelo setor turístico, estará mais disposto a incrementar sua atividade no país ou região, trazendo investimentos para a economia e gerando um efeito multiplicador, tanto pela frequência com que o fará, quanto pelas impressões positivas que leva para sua região, tornando-se um agente de propaganda confiável e modificador de opiniões perante a sua comunidade.

Segundo ANDRADE (2000), a internacionalização dos mercados e o desenvolvimento mundial dos negócios são os fatores que mais contribuem para o desenvolvimento do turismo de negócios.

A segmentação é uma forma de estratificar grupos distintos de hóspedes facilitando desta maneira a identificação e a análise de algumas principais características daqueles que compõem a demanda pelos "hotéis de negócios". Tal análise é fundamental para o processo de concepção dos empreendimentos, sendo igualmente úteis em análises mercadológicas que podem fornecer informações valiosas a respeito de adequação da oferta hoteleira ao atendimento a este tipo de hóspede.

O turismo de negócios vem se mostrando como uma alternativa de investimento para o setor hoteleiro, ampliando a oferta de serviços no setor firmando forte sinergia com o turismo de lazer. Uma vantagem em relação ao turismo de lazer é o comportamento frente às mudanças de cenário econômico, ou seja, os períodos de baixa ocupação ou períodos de crises econômicas o mesmo mantém certa estabilidade garantindo um movimento consistente de turistas que resistem às crises, tal vantagem se dá pelos motivos: as empresas necessitam participar de reuniões e de feiras, congresso e outros eventos para manter o conhecimento atualizado promovendo o intercâmbio comercial, além de prospectarem novos negócios nestes encontros.

2.3.HOTELARIA

O turismo é uma atividade do setor terciário, portanto as empresas turísticas são empresas de serviços além de serem empresas de serviços, também fazem parte do produto turístico e, conseqüentemente, da oferta de hospedagem.

Uma vez que o turismo é composto de atividades essencialmente na área de serviços, para CASTELLI (2001), é preciso oferecer também um produto acabado de ótima qualidade. Isso significa a inclusão de serviços de primeira qualidade, em especial aqueles referentes à hospedagem, já que o hotel é um dos principais suportes do roteiro turístico. Efetivamente não existe desenvolvimento turístico, comercial ou industrial sem uma hotelaria forte, tanto em seus aspectos de confortabilidade, quanto naqueles referentes à qualidade de serviços.

Segundo a Deliberação Normativa n.º 367 da EMBRATUR (2002), empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Entende-se como meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça cumulativamente as seguintes condições:

1. Seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

- II. Seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem com as características definidas nas legislações vigentes;
- III. Atenda os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor;
- IV. Mantenha permanentemente os padrões de classificação.

O conjunto das atividades próprias ou específicas do hotel denomina-se hospedagem e inclui os serviços de bem receber e o fornecimento dos bens necessários ao desempenho requerido para o cumprimento cabal de suas funções, que, baseados nas leis de mercado, essencialmente profissionais e comerciais e visam à melhor lucratividade possível.

CAMPOS (1999), considera que o primeiro hotel de que se tem notícia, remete ao ano 450 a.C, quando foi construída a primeira hospedaria, em Olímpia, na Grécia, destinada a hospedar os visitantes que ali compareciam para assistir aos jogos olímpicos.

Não existem hotéis iguais muito menos instalados no mesmo lugar, porém oferecem produtos semelhantes, mas o que um oferece, o outro não fará exatamente da mesma maneira. Mesmo não havendo hotéis exatamente iguais, há os semelhantes, e mesmo que o consumidor esteja disposto a pagar um pouco mais pelo seu produto preferido, caso o preço suba muito ele deixará de lado suas preferências e irá se alojar no hotel concorrente.

MERRIT; BERGER (1998) destacam a importância de se estabelecer metas e objetivos como forma de definir o caminho a ser percorrido e, então, gerenciar de maneira adequada os recursos da empresa, pois como em qualquer outro setor da economia, é fundamental para a indústria hoteleira analisar as oportunidades de mercado para que desta forma possam ser definidas metas e objetivos específicos, e formuladas diretrizes operacionais para as empresas.

CASTELLI (2001, p. 25), diz que os hotéis por serem empresas turísticas fazem parte do sistema turístico, ou seja, constitui parte do serviço turístico, sendo classificado como empresas de hospedagem. Afirma ainda que o hotel é definido como “uma edificação que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

O preço da hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, por um período básico de 24 horas, observados os horários fixados para entrada (*check-in*) e para saída (*check-out*) é definido como diária.

Em relação às diárias médias, a hotelaria viria enfrentando um impasse, uma vez que os valores são considerados baixos se comparados ao investimento necessário para construção de um hotel e da expectativa de retorno por ele gerado. De uma forma geral, a função essencial do hotel é acomodar as pessoas que estão longe de casa e atender suas necessidades básicas.

Os serviços oferecidos pelos hotéis podem ter agrupados seu serviços de acordo com CASTELLI (2002); e KEUNG (2000), em hospedagem, alimentação e lazer. Apresentam ainda, características como: produto estático, oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, estocabilidade e a produção, distribuição e consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor, que é parte do processo produtivo.

O hotel que se dispõe a atender os hóspedes que estão em viagem de negócios foi batizado pelo mercado de hotel de negócios. Assim, o hotel de negócios é o meio de hospedagem que reúne as facilidades necessárias ao abrigo de pessoas em deslocamento resultante de sua atividade econômica. Como colocado anteriormente, entre seus clientes estão incluídas, também, as pessoas que se hospedam para participar de eventos com vistas ao seu aprimoramento profissional tais como convenções, feiras e exposições, treinamentos ou congressos. KLEIN (1980) define o hotel como “uma edificação que, mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela de maneira indiscriminada”.

O hotel é uma empresa prestadora de serviços e possui características específicas na sua gestão, ou seja, diferente das indústrias. Em hotéis não é possível estocar a mercadoria (unidades habitacionais) e estão sujeitos a fatores externos, ou seja, localização, período, público etc. Tais fatores externos são responsáveis pelas diferentes categorias de hotéis que buscam diferentes perfis de hóspedes, tal delimitação quanto maior for mais evidenciará a missão da empresa.

Cada parte do hotel desempenha funções específicas e os departamentos dos hotéis se inter-relacionam, formando um sistema harmônico, além disso, os hotéis também se inter-relacionam com outras empresas afins, como agências de viagem, transportadoras etc. O suporte básico desse todo denominado hotel é formado por pessoas, equipamentos e instalações, porém “o elemento humano com total predominância sobre os demais” (CASTELLI, 1984, p.157).

Os processos hoteleiros são compostos por atividades, constituindo-se então em um processo de serviços.

Os processos hoteleiros para SILVA (1999), são divididos em Administrativo, Reservas, Alimentos e Bebidas, Compras e Limpeza e Manutenção, sendo impossível fazer estoque as empresas prestadoras de serviços buscam gerenciar suas estratégias ligadas ao equilíbrio entre capacidade produtiva e demanda. A incongruência entre oferta e demanda pode gerar uma capacidade produtiva acima da necessidade, gerando excedentes de recursos e equipamentos ou, no outro extremo, uma capacidade muito aquém da demanda que precisa e pode ser atendida.

As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição de competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como está interagindo com os clientes.

Também importantes, os “momentos da verdade” ocorrem quando da interação entre funcionários e hóspedes durante o ato de produção e consumo do produto hoteleiro (CASTELLI, 1994).

De acordo com IDEM (1999), a empresa hoteleira, gradativamente, vem aperfeiçoando equipamentos e instalações, mudando seu posicionamento socioeconômico, face às oscilações conjunturais.

Conseqüentemente, o elemento humano, base do seu esquema operacional, deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa, com isso, as pessoas, embora sejam as peças principais da empresa hoteleira, devem adaptar-se à evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novos equipamentos e técnicas de gestão, e adequar-se às novas exigências dos clientes.

Os avanços tecnológicos beneficiam os hotéis no que diz respeito ao aumento da eficiência no processamento, na distribuição e manipulação das informações, aumentando a eficiência do processo produtivo. Na empresa hoteleira, essas tecnologias permitem uma maior flexibilidade nas propostas de viagens para segmentos específicos e facilitam a comunicação global e a cooperação entre empresas.

Os hotéis podem então serem subdivididos de acordo com as necessidades dos clientes, ou seja, ter instalações que atendam as principais necessidades dos mesmos. O conjunto de elementos do conceito de hotel é então relacionado a cada produto individual. Cada produto do hotel contém os elementos de localização, instalações, serviços, imagem e preço para atender a uma determinada necessidade ou ao conjunto de necessidades do cliente.

Na classificação proposta por OLIVEIRA (2000), a hotelaria contempla 21 categorias: hotel padrão, de praia, de montanha, hotel-fazenda, especializados em eventos, em terminais de transporte, resorts, de estações invernais, eco-hotel, de saúde, lodge, suíte-service, de lazer, motel, pousada, apart-hotel, flat, albergues, camping, em castelos e os destinados a executivos.

Conforme ANDRADE; BRITO; JORGE; (2002), de uma maneira geral, os tipos de hotéis podem ser definidos:

- Conforme o padrão e as características de suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços. Esta é a maneira utilizada pela EMBRATUR e pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Desta maneira, pretendem informar ao público os níveis de conforto, os preços e os serviços oferecidos; orientar os investidores e empresários; constituir instrumento de política de incentivo às atividades turísticas, etc.;
- Conforme sua localização: hotéis de cidade, de praia, de montanha, hotéis- fazenda, de aeroporto, etc.;
- Conforme sua destinação: hotéis de lazer, negócios, cassino, etc.

De acordo com o padrão dos seus clientes SERSON (2000), estabelece as classificações abaixo:

a) Hotéis de Negócios: destinam-se basicamente à pessoas de negócios, que, na maioria das vezes, os usam para permanências curtas. Estão, em geral, localizados nos centros das cidades ou próximos a algum centro comercial, industrial ou financeiro.

b) Hotéis ou Estâncias Turísticas: orientam-se principalmente para pessoas em férias; localizam-se em pontos de interesse turísticos como praias, montanhas ou parques temáticos. Muitos apresentam ainda locais próprios de recreação, como quadras de esportes e piscinas.

c) Hotéis Residenciais ou *Flats*: são para hóspedes permanentes ou com previsão de longa estada. Muitas vezes mantêm em seus apartamentos mini cozinha equipada, de modo a permitir o preparo de refeições.

d) Hotéis Econômicos: para viajantes de automóvel que necessitam de pouso noturno. Devem estar próximos ou permitir acesso fácil a estradas.

Abaixo os tipos de hotéis utilizados por Cavalcante (2001):

1. Hotéis de Lazer (*Resorts*): voltados para viagens de férias ou de descanso. Localizam-se principalmente em balneários, rios, lagos, regiões montanhosas, áreas rurais ou pólos turísticos. Oferecem estrutura para atividades esportivas, como piscinas, quadras de esportes e salas de jogos.

Realizam atividades de entretenimento, coordenadas por animadores, como passeios de barcos, caminhadas e competições;

2. Hotéis de Negócios: atendem basicamente à demanda gerada por viagens de trabalho, feiras, convenções e eventos em geral. Localizam-se em grandes centros comerciais e industriais e oferecem serviços e facilidades para executivos, como salas privativas para reuniões, computadores, fax e secretárias. Costumam serem reunidos em áreas específicas, chamadas de *business centers*;

3. Hotéis de Trânsito: empreendimentos localizados próximos (ou no interior) de aeroportos, ferrovias e rodovias. Procuram atender, em geral, à demanda por estadas de curto período, durante o deslocamento dos passageiros;

4. Hotéis-Residência: conhecidos também com *flats* ou apart-hotéis, caracterizam-se como edifícios em que são oferecidos serviços de limpeza, arrumação e lavanderia, cujos custos são inclusos no condomínio. Os apartamentos são dotados de cozinha e serviços de alimentação, costumam restringir-se ao *coffee shop*;

5. Motéis: tradicionalmente localizam-se à beira de estradas ou de 22 rodovias. São uma variação do hotel de trânsito. Em geral são empreendimentos simples, de pequeno e médio portes, horizontais e dotados de garagens.

Outra característica é a ausência de contato direto com os funcionários. Os *check-in* e o *check-out* são informais e bastante rápidos;

6. Hotéis-Cassino: estabelecimentos voltados para a demanda gerada pelas viagens de lazer e entretenimento associadas aos jogos dos cassinos. São normalmente empreendimentos sofisticados e de grande porte, situados junto a complexos turísticos;

7. Hotéis de Cura (ou hotéis-clínica): empreendimentos que oferecem, além da hospedagem, tratamentos ou revitalização. Contam com infra-estrutura clínica, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros profissionais. Situam-se, em geral em regiões montanhosas, balneários ou estâncias climáticas;

8. Hotéis-Fazenda: empreendimentos voltados para viagens de lazer. Em geral ocupam grandes áreas e oferecem atividades campestres, como passeios a cavalo e infra-estrutura para esportes;

9. Hotéis de Selva: empreendimentos localizados em regiões que desenvolvem atividades de ecoturismo. Costumam privilegiar a integração com o meio em que estão inseridos com o objetivo de minimizar os impactos sobre o ambiente. Em geral são de pequeno e médio porte e operam com pouca sofisticação e sua localização deve ser uma área de mata preservada. Esse tipo de hotel é mais comum na Região Amazônica, em especial no Estado do Amazonas, pelas peculiaridades específicas da região.

A hotelaria só passou a ser tratada como atividade econômica a partir da Revolução Industrial onde as categorias atuais, com equipes especializadas surgiram apenas no início do século XIX.

Da mesma forma, o turismo passou a ser uma atividade econômica significativa somente após a Segunda Guerra Mundial, com a expansão da economia mundial e o aumento da renda da população, apoiado nas melhorias do sistema de transporte e comunicação. O grande aumento do número de viagens regionais e internacionais acelerou o desenvolvimento do setor turístico, que, assim, passou a ser o grande promotor das redes hoteleiras. E não foi somente a busca pelo lazer o responsável por este salto; as viagens de negócios também passaram a desempenhar importante papel dentro do setor turístico.

Assim, com o crescimento do turismo, surgiram grandes hotéis que foram tomando lugar dos pequenos com estrutura familiar.

Por se caracterizarem os hotéis de negócios empreendimentos voltados diretamente ao turismo de negócios, este tipo de hotel foi o escolhido como base para este estudo, com a finalidade de propor indicadores gerencias específicos a esse empreendimento.

Assim, buscar-se-á um aprofundamento quanto à gestão de serviços, considerando a complexidade da hotelaria, neste tipo de hotel, bem como, abordar acerca dos conceitos gerais de gestão, gestão hoteleira e gestão da qualidade em hotelaria. Para isso, as bases e conceitos gerais de gestão, consideradas essenciais ao público executivo, servirão para a sustentação do modelo proposto.

2.3.1. Hotelaria no Brasil

No Brasil, a EMBRATUR, através do Decreto Nº 84.910, de 15 de julho de 1980, em seu artigo 2º, alínea 'a' define como meios de hospedagem de turismo, os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de hospedagem - em aposentos mobiliados e equipados - alimentação e outros itens necessários aos usuários, MOTTA, (2001) salienta que, apesar da atual classificação de hotéis ser opcional, é vedada pela legislação atual a utilização de seus símbolos por qualquer estabelecimento não classificado, o que poderia ser considerado como propaganda enganosa, proibida pelo artigo 37 da Lei No. 8.708 de 11 de setembro de 1990, que instituiu o Código de Defesa do Consumidor.

A origem da hotelaria se deu em razão das hospedarias pertencentes aos portugueses, na maioria localizadas na própria moradia do proprietário. Posteriormente, quando da instalação dos primeiros hotéis, baseou-se nos modelos europeus, e mais tarde, norte-americanos. Sendo assim é possível afirmar que o Brasil é um país com pouca tradição no setor hoteleiro.

A partir de 1930 ocorreu a implantação de grandes hotéis no Brasil, o início da hotelaria deu-se no período colonial quando os viajantes hospedavam-se nas fazendas, conventos, casarões das cidades e, principalmente, em ranchos que existiam à beira das estradas. Nessa época, era comum as famílias receberem hóspedes em suas casas, havendo, em muitas delas, o quarto de hóspedes.

A partir do século XVIII começaram a surgir os primeiros hotéis. Eram estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados. Inicialmente, as casas de pastos ofereciam somente refeições, porém, com o passar do tempo, os proprietários ampliaram os negócios e passaram a oferecer também quartos para dormir.

Em 1808, a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e a conseqüente abertura dos portos trouxeram um grande fluxo de estrangeiros para o país. Com o aumento da demanda por alojamentos, nos anos seguintes os proprietários das hospedarias, tavernas e casas de pensão passaram a utilizar a denominação de hotel, com a única intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da quantidade de quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

A partir da década de 30, grandes hotéis foram implantados nas capitais, estâncias minerais e áreas com apelo paisagístico, os quais eram ocupados pelos interessados nos cassinos que funcionavam junto aos hotéis. Em 1946, foram proibidos os jogos de azar no país, os cassinos foram fechados e, com isso, alguns hotéis também acabaram fechando suas portas.

Em 1966 surge a EMBRATUR e, junto com ela, o Fundo Geral de Turismo (FIJNGETUR). A partir daí, a hotelaria brasileira conheceu uma nova fase, sobretudo no segmento dos hotéis de luxo. Esse surto hoteleiro levou também a mudanças na lei de zoneamento das grandes capitais, tornando a legislação mais favorável à construção de hotéis.

A partir de 1970 que a hotelaria passou a ser desenvolvida com bases mais profissionais, buscando assim atender as necessidades dos clientes potenciais. Neste mesmo período as cadeias internacionais começaram a se instalar e ocorreu uma fase de disponibilidade de financiamentos de longo prazo e incentivos fiscais para a construção de hotéis. Foi nesta década que foram construídos os primeiros grandes hotéis no país, sobretudo nas cidades onde havia um misto de negócios e turismo como Rio de Janeiro e Salvador.

Os anos 80 foram marcados com a crise econômica e a implantação dos *flats*. Os *flats services*, surgiram como solução para as pessoas que viajam constantemente e preferem se hospedar em um local menos impessoal do que os hotéis tradicionais. Com apartamentos com sala, quarto, cozinha e banheiro, o *flat* é um produto imobiliário que funciona em edifícios com prestação de alguns serviços hoteleiros. Na década de 80, quando surgiram no Brasil, os *flats* eram voltados na maior parte para locações de períodos longos, porém, não raramente, eram utilizados também para moradia, face às facilidades de serviços que apresentam.

Na Europa um conceito próximo ao de *flat*, semelhante às “residências hoteleiras” existentes na França. São espaços maiores, com cozinha e sala independente do quarto, mas não chegam a ser um hotel. Alguns não têm serviços como recepção 24 horas, restaurante e café da manhã. O aluguel geralmente toma como base o apartamento, independentemente do número de ocupantes.

A partir do Plano Real, com a estabilidade econômica, a busca pela diversificação de suas aplicações levou muitos investidores ao interesse pelo mercado de *flats*. Esses empreendimentos passaram a ser concebidos então para funcionar exclusivamente como um hotel.

De acordo com NISHIMURA (2000), para enfrentar a concorrência de grupos internacionais que demonstram grande interesse no país - comprovado pelo alto volume de investimentos realizados e por realizar - são requisitos necessários aos hotéis menores a profissionalização e adoção de estratégias adequadas para enfrentar a queda das diárias médias.

O marco luxuoso no Brasil ocorreu em 1992, com a fundação do Copacabana Palace, no Rio de Janeiro que, sofisticado, se diferenciava da conhecida hotelaria da época. O tardio crescimento da malha hoteleira no Brasil explica, em parte em formação de mão-de-obra qualificada, em captação de demanda internacional e em discussões acadêmicas a esse respeito.

Nesse momento, depois de um período de crescimento interrompido, é certo que a oferta hoteleira inicia uma fase de ajuste, em que alguns empreendimentos, para não saírem do mercado, buscam continuamente a redução de custos para manter a competitividade.

Isso pode significar a redução de quadro de funcionários, com descrições de funções cada vez mais polivalentes, eliminando alguns cargos tradicionais hoteleiros – dentre eles, o de auditor noturno.

A grande quantidade de hotéis que existe hoje é função das diferentes solicitações do mercado, com variações às vezes muito sutis entre um tipo e outro.

Existem basicamente duas formas de classificação dos hotéis. A primeira, implantada no Brasil sob a administração da EMBRATUR, está relacionada a uma pontuação predefinida. A segunda, largamente utilizada nos Estados Unidos, é função do preço de venda das diárias.

No Brasil, os hotéis são classificados de acordo com os atributos de suas instalações e dos serviços oferecidos. O objetivo desta classificação é orientar os mercados turísticos internos e externos, bem como a sociedade em geral sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem, e aos empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos para a obtenção do tipo e categoria desejados.

No Brasil, até 2002, existiam dois sistemas de classificação de meios de hospedagem mais conhecidos: a classificação oficial, realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a autoclassificação, realizada por entidades privadas, e representada pela Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH). A partir de abril de 2002, estas duas instituições, através da Deliberação Normativa n. 429, publicada pela EMBRATUR, instituíram um novo sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem.

2.4.A EMPRESA E OS CLIENTES

Nas empresas prestadoras de serviço em hotelaria o hóspede tem contato direto com funcionários da recepção do hotel, recepcionistas e mensageiros.

Os demais funcionários, mesmo não tendo o contato direto com os hóspedes, são os responsáveis por tarefas ou serviços que vão ser apresentados por aqueles que diretamente lidam com os hóspedes.

O serviço é um fenômeno complexo, que contempla desde o atendimento pessoal à entrega de um produto.

NORMANN (1993) criou a expressão “momentos da verdade”, o qual demonstra o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um destes momentos, ou seja, o cliente entra em contato com a empresa. Durante o serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica. Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, e há certos momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Esse fato, geralmente, leva o fornecedor do serviço a procurar identificar, de forma clara, esses momentos da verdade críticos, de maneira a que possa priorizar e concentrar seus esforços estratégicos, visando gerar uma percepção favorável para o cliente (GIANESI E CORRÊA, 1996).

É importante perceber que em todos os “momentos da verdade” a presença do gerente, em caso de equipes bem treinadas, é desnecessária, pois todas são tarefas rotineiras de execução. Por isso, identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes e de melhor gerenciá-las. Dessa forma, caberia ao gerente atuar em situações não previstas e supervisionar as tarefas de execução.

É preciso identificar o público alvo, quem são os clientes do hotel? O que eles precisam e desejam? O aprofundamento do perfil do hóspede-alvo é importante para incluir determinadas instalações e serviços.

Os meios de hospedagem e os serviços de alimentação possuem características comuns quanto a sua concepção conforme o tipo de estabelecimento, exploração, tipo de produto e comercialização, e também a aspectos como: costumes, estilo de vida, movimentos demográficos e pela economia nacional e internacional.

Para satisfazer as necessidades dos clientes é necessário ter o foco no cliente, ouvir os seus interesses e as suas opiniões. Essas ações são cruciais para adequar os produtos e serviços aos anseios do cliente, e para desenvolver inovações para a indústria do turismo (STERN, 1997; HAMEL, 2002).

A competência da empresa poderá ser medida de acordo com a capacidade que ela tem de se adaptar as necessidades dos seus clientes, Os Gerentes precisam estar próximos aos seus clientes para conhecer suas reais necessidades.

Na indústria hoteleira é fundamental que se tenha um claro entendimento do que o cliente necessita, ou seja, a agregação de valor está intimamente relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes.

Assim faz-se necessário identificar os clientes a fim de saber o que eles necessitam e desejam, podendo satisfazê-los de forma que eles fiquem encantados, deixando-os chocados com a excelência do serviço, pois como afirma KOTLER e ARMSTRONG (2000, p. 394) "o cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, o que cria nele um alto nível de lealdade."

CASTELLI, (1991, p.43) afirma "o hoteleiro deve conhecer os pontos fracos e fortes, não só de seus concorrentes, mas também do seu próprio hotel, trabalhando de forma a melhorar os pontos fracos e destacar os pontos fortes".

Para SANCHO, (2001) hospedagem e alimentação são necessidades básicas do ser humano e naturalmente se aplicam ao turista, desta forma, a hotelaria tem papel importante, pois, o turista deverá fazer suas necessidades básicas quando estiver fora de casa. Qualquer viagem implica na utilização das facilidades existentes no local de destino. O transporte, a hospedagem, a alimentação e o entretenimento são serviços utilizados pelos viajantes e que independem do motivo da viagem e do tempo de permanência em seu destino.

Para os serviços turísticos em especial à hotelaria merecem destaque: inovação constante, desempenho crescente e qualidade esta última ligada à diferenciação do serviço, ou seja, quanto mais personalizado o serviço mais próximo da necessidade do cliente ele estará.

A diferenciação do produto está sendo usada pelo mercado tanto para satisfazer o cliente quanto para fazer crescer o lucro da empresa HAMEL, (2002).

Nos serviços, onde as questões ligadas aos clientes são tão fortes, a busca pela diferenciação vem sendo feita de forma ainda mais contundente. BOVET e THIAGARAJAN (2000, p. 123) vêm defendendo que há um aumento substancial de canais para atender o cliente que estão levando a “um aumento da complexidade e do custo da cadeia de suprimentos. Isso torna um desafio ainda maior à atribuição do valor correto ao cliente certo pelo preço adequado”. A complexidade resultante é um grande desafio aos gestores de serviços na cadeia de suprimentos para o atendimento das inúmeras necessidades dos clientes.

Uma empresa hoteleira vende hospedagem, sendo assim as atividades encontradas em um empreendimento hoteleiro estão relacionadas com a existência de condições para ofertá-la. Entretanto, nem sempre essa relação é direta. Muitas vezes, para ofertar hospedagem, há necessidade de oferecer, outros produtos para atraí-la ou complementá-la em qualquer dos casos, haverá produtos de apoio.

Considerando a globalização, o tamanho do mercado e das empresas, além do curto tempo para se tomar decisões, DIAS (2002), coloca que a ordem atualmente é a rapidez e automação do processo de relacionamento com o hóspede, ferramentas que agreguem valor ao serviço prestado, que elevem a qualidade do empreendimento, fazendo com que o cliente se sinta privilegiado, podem conquistar sua fidelidade e, por meio de divulgações positivas, mais clientes.

CASTELLI (2000) afirma que uma condição determinante para o sucesso empresarial é o desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros, pois a concorrência vem se tornando cada vez maior e o cliente cada vez mais exigente.

Na hotelaria os aspectos tangíveis são os que o cliente vê (instalações, pessoal, decoração, ambiente, sabor, equipamentos, comunicação visual), já os aspectos intangíveis são: o processo de reservas, informações, tempo de espera para *check-in e check-out*, atendimento e o tratamento dado pelo funcionário, desta forma o valor pago pelo cliente determina o que ele espera do serviço.

De acordo com as definições de KOTLER (1998), os serviços também apresentam características - intangibilidade (a prestação de um serviço resulta em uma experiência, portanto não pode ser tocado ou testado, como por exemplo, uma viagem onde o resultado é a experiência); inseparabilidade e simultaneidade (não há como separar o prestador do serviço do consumidor de serviço. A presença do prestador de serviço é inevitável, ou seja, ao recepcionar o cliente no hotel, cliente e prestador de serviço precisam estar presentes); variabilidade (os serviços variam em virtude da ligação à pessoa do fornecedor de serviço, bem como à pessoa do cliente, ao local e ao tempo. Depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços); perecibilidade (não podem ser armazenados) e não transfere propriedade – que os diferenciam dos bens manufaturados.

A coordenação dos elementos tangíveis e intangíveis em torno de um tema é uma das maneiras de propiciar ao consumidor uma experiência, valorizada quando o que se busca é algo relacionado com a lembrança de uma identidade assumida, sendo o valor atribuído a determinado tipo de experiência intimamente relacionado a questões pessoais e culturais. Além disso, a experiência como um todo pode ser afetada por elementos extrínsecos ao meio de hospedagem que, de uma forma ou outra, compõem o produto percebido pelo cliente.

CASTELLI (2000) coloca que ter uma bela edificação, bons preços, boa comida e um ótimo apartamento não bastam para fazer o hotel um excelente hotel. É preciso que o atendimento seja igualmente excelente. Que os funcionários sejam capazes de interagir positivamente com os hóspedes.

De acordo com DIAS, (2002), considerado um dos percussores das relações públicas dos hotéis, escreveu em suas memórias que nenhuma relação comercial entre compradores e vendedores é tão íntima, quanto na hotelaria.

A conscientização dos funcionários, explicando seu valor dentro da empresa, treinando-os para entender e atender bem todos os clientes é fundamental para uma boa prestação de serviços.

Outro fator que influencia cada vez mais na decisão de um hóspede apontado por IDEM (2002), é a prestação de serviços especializados, que o fazem se sentir diferente. O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) vem sendo utilizado em grande parte das empresas visando cuidados mais acurados em relação ao cliente, através de ferramentas que mapeiam suas informações pessoais e preferências, personalizando os serviços.

Atividades recreativas ou espaços para eventos são exemplos de produtos que possam atrair hospedagem, ou seja, esses produtos são capazes de atrair uma demanda, de lazer ou negócios, a qual necessita de hospedagem.

Bares e restaurantes serão atrativos se tiverem diferenciais suficientes para gerar hospedagem, serão necessários caso não haja opções adequadas de alimentação nos arredores para o público-alvo de hospedagem; serão complementares se a intenção do estabelecimento é aproveitar a demanda de hospedagem para obter receitas adicionais. O que define o perfil do atrativo será a interação que o mesmo tem com o produto hospedagem.

Os bens materiais e tangíveis são um dos componentes do produto hoteleiro. Os hotéis são escolhidos, pelo colchão da cama e pela temperatura e pressão da água do chuveiro. Entretanto, a impossibilidade de acesso a esse produto antes da compra, na maior parte das vezes, somada à intangibilidade de parte do produto, são responsáveis pela insegurança freqüentemente apresentada pelo consumidor durante a aquisição de hospedagem, SWARBROOKE; HORNER, (2002). É por isso que marca conhecida se torna valorizada na decisão.

Tendo a qualidade como ponto central do desenvolvimento de estratégias competitivas, as empresas de serviços podem propiciar profundas transformações na cultura empresarial. Nas empresas, onde são simultâneos produção e consumo implicando um maior contato entre empresa e cliente, é fundamental para a qualidade do serviço uma gerência eficaz. Tal relacionamento se constitui uma variável fundamental para a qualidade do serviço.

Relacionado à questão da qualidade, cabe enfatizar que, diferentemente dos produtos tangíveis, a qualidade final é derivada tanto dos resultados quanto das relações envolvidas durante o processo de fornecimento MENDES; TOLEDO, (2001). Assim, a determinação da qualidade dos serviços inclui elementos materiais e comportamentais.

Nesta questão da qualidade, o modelo das cinco falhas (cinco *gaps*), desenvolvido por Parasuraman et al. (1990) é considerado como o mais consistente modelo da qualidade em serviço. Este nome advém das cinco falhas (*gaps*) identificadas entre o sistema de prestação do serviço e a qualidade esperada pelo consumidor, IDEM, (2001). Neste modelo, a qualidade do serviço é resultante das referências do cliente, formada pelas suas experiências anteriores, com a empresa prestadora do serviço, pelas suas necessidades pessoais, assim como pelas informações obtidas através de outras pessoas. Desta forma, a qualidade do serviço percebida pelo cliente representa a forma como ele vê o resultado e o esforço da empresa no atendimento de suas necessidades.

Assim sendo, a avaliação deste processo está diretamente ligada a questões subjetivas, desde o momento da formação das expectativas por parte do cliente, até na forma como consegue perceber o desempenho da empresa em prestar o serviço.

A discrepância entre expectativa do cliente e percepção da gerência sobre esta expectativa é entendida como a primeira falha. Isto ocorre quando a prestadora de serviço não capta corretamente as expectativas de seus clientes, criando atributos ao pacote diferentes das necessidades dos consumidores.

A segunda falha acontece quando o sistema de serviços da empresa não atende todas as necessidades e expectativas dos clientes, por vários motivos, como escassez de recursos, condições de mercado ou incompetência da gerência. Essa falha explicita o problema da empresa entre os requisitos do processo de produção e o seu sistema de fornecimento.

A terceira falha está ligada ao elemento humano do processo. Mesmo que todo o sistema de prestação do serviço esteja correto, a alta influência do fator humano produz diferenças entre o desempenho projetado e o desempenho real.

A quarta falha é ligada à formação de falsas expectativas dos serviços oferecidos. Poderá haver discordâncias entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação. Enquanto se vende a idéia de um serviço com determinados requisitos, o processo real produz serviços com atributos diferentes.

A quinta falha retrata discrepância entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente, causada pelas demais falhas apresentadas no modelo.

Os problemas nos processos de serviços precisam ser enfrentados com o desenvolvimento de sistemas cada vez mais estruturado. A competição, a inovação, a sazonalidade, a redução de riscos e o aproveitamento de oportunidades são metas que precisam ser seguidas por toda a organização de serviços.

Os *gaps* demonstram a dificuldade de conseguir captar a real necessidade dos clientes. A satisfação do cliente deve ser o foco da empresa, buscando constantemente conhecer as suas necessidades, preferências e prioridades, criando mecanismos que controle o grau de progresso em relação às expectativas dos clientes, utilizando as informações sobre os clientes para inovações, tanto nos produtos quanto nos processos de produção; avaliando constantemente a concorrência e a performance interna.

Os gerentes precisam estar mais próximos de seus clientes buscando descobrir com exatidão as suas necessidades. "A maioria das empresas conta com oportunidades significativas de fazer mais negócios com seus clientes atuais, mas infelizmente poucas sabem com exatidão o que eles querem. Frequentemente é possível obter a primeira explosão de crescimento quando se descobre como aumentar os negócios com os clientes atuais" GERTZ, (1999, p.85).

É preciso mapear os clientes mais valiosos. ROGERS (1998, p. 136) "

Na maioria das empresas, uma pequena porcentagem de clientes responde pela maior parte dos lucros. Os clientes mais valiosos são aqueles que, ao longo do tempo, renderão mais para a empresa. Grande parte desse rendimento se traduz em lucratividade, ou seja, em ganhos monetários, para isso é fundamental analisar todas as transações realizadas ao longo do tempo"

Quanto maior a empresa, maior dificuldade terá em personalizar o produto. Assim, as empresas pequenas possuem um diferencial por ter maiores possibilidades de mudanças rápidas e complexas. ROGERS (1998, p.139) indica que no futuro próximo "... veremos um movimento cada vez maior e mais direto rumo a essa estratégia individualizada".

A participação ativa dos funcionários no processo faz com que a organização responda de forma mais adequada aos desafios do mundo de hoje que, além de complexo, muda muito rapidamente e cada vez é mais difícil às decisões ficarem na mão da cúpula da empresa.

O gerenciamento da competência do cliente tem início na gestão do processo de interação entre a empresa e seus clientes. Neste processo é preciso compreender com experiências do cliente, muito mais do que as experiências deste cliente com os produtos oferecidos pela empresa. É preciso desenvolver produtos que se adaptem as necessidades do consumidor e não manter a estratégia ultrapassada de que o consumidor é que deve adaptar-se ao serviço oferecido.

A gerência precisa dar condições, a partir de um novo espaço organizacional, para que novos processos e valores proporcionem o desenvolvimento de novas competências.

Amplamente aceito, o conceito mais utilizado é o da Organização Mundial de Turismo (OMT), que se refere a turismo como "as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos" (SANCHO, 2001, p. 3).

Outras questões precisam ser superadas. Em relação ao cliente, precisa estar claro que ele possui informações de alto valor para as empresas. Os mecanismos de ouvi-los não estão no fim do processo, como avaliação final. As empresas devem aperfeiçoar os serviços existentes ou criar novos serviços. Os dirigentes, em via de regra, não possuem conhecimento nem sobre os seus pontos fortes e fracos, nem o dos concorrentes. O canal de informação deve estar aberto para capturar idéias inovadoras, incentivando a participação, proporcionando uma visão clara de todos os processos e das tomadas de decisões.

2.5. QUALIDADE NA HOTELARIA

A qualidade nas empresas de serviços é uma necessidade competitiva e um diferencial para as empresas.

Segundo CASTELLI (2002), o desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros é uma condição que se torna determinante para o sucesso empresarial, pois a concorrência vem se tornando cada vez maior, e o cliente mais exigente.

KOTLER e ARMSTRONG (1999) afirmam que as empresas precisam compreender como seus clientes percebem a qualidade e qual o nível de qualidade que esperam. Devem tentar ao máximo atender as expectativas do consumidor, e de forma mais eficiente que seus concorrentes. Oferecer qualidade exige administração total e empenho dos empregados, assim como sistemas de avaliação e recompensa contínuos com relação aos melhores desempenhos.

Para COBRA (2001), a arma mais poderosa capaz de vencer a concorrência é a qualidade dos produtos e serviços prestados, atraindo e retendo os clientes por meio do valor percebido e a satisfação deles.

As empresas hoteleiras devem buscar a qualidade criando uma filosofia empresarial acerca das necessidades de seus clientes, e conforme CASTELLI (2002) deve passar por três fases, sendo estas a convicção, o compromisso e a conversão:

- **Convicção:** esta fase se caracteriza quando a direção da empresa conclui que é necessário mudar, pois seus produtos e serviços já não satisfazem mais as necessidades e desejos dos seus clientes.
- **Compromisso:** se caracteriza quando a direção decide dar início ao processo de mudança rumo à qualidade, apoiando assim os funcionários, explicando a eles a situação e liderando, não chefiando, todo o processo.
- **Conversão:** quando o fanatismo da direção pela qualidade é transmitido a todos os membros da empresa.

IDEM, (2002), afirma ainda que a empresa que se dedique totalmente a fim de anunciar uma política de qualidade coerente, certificado-se que cada membro da empresa esteja treinado para desempenhar suas funções de forma a satisfazer sempre o cliente, pois a qualidade não depende apenas dos produtos e serviços prestados, mas também das pessoas envolvidas na prestação dos serviços, o desenvolvimento da qualidade do pessoal da empresa eleva de imediato à qualidade do serviço ou produto.

A qualidade não deve ser alcançada apenas nos produtos e serviços, mas também no modo de como atender e prestar esses serviços.

IDEM (2002) afirma que a Qualidade humana é crucial nas prestações hoteleiras. Até porque a Qualidade dos bens e serviços depende, quase por inteiro, da atuação das pessoas, seja individualmente, seja em grupo. Produtos e serviços de Qualidade superior só podem provir de funcionários com alto nível de qualificação, inseridos num excelente processo. Só os funcionários bem conscientizados e mobilizados para a primazia da Qualidade que têm a condição de fazer esta síntese: Qualificar cada vez mais o processo que gerará, por sua vez, produtos e serviços cada vez melhores.

O nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas em relação a um produto e serviço. Um consumidor pode experimentar um de seus três níveis amplos de satisfação.

Se o desempenho ficar longe das expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, estará satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

A maneira como a empresa pode rastrear e mensurar tal satisfação dá-se por meios de ferramentas, tais classificam-se em básicas e sofisticadas. Alguns exemplos são:

- Sistemas de reclamações e sugestões;
- Levantamentos dos níveis de satisfação dos consumidores (através de questionários ou ligações telefônicas a uma amostra de consumidores recentes para constatarem como eles se sentem sobre vários aspectos do desempenho da empresa e, muitas vezes, até do desempenho do concorrente);

- Compra fantasma (contratando pessoas para se apresentar como compradores potenciais nas lojas e, depois, relatarem os pontos fracos e fortes que constataram na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes);

- Análise de consumidores perdidos.

O hotel reúne um conjunto de serviços tais como restaurante, copa, quarto, entre outros. Todos os fatores que fazem parte deste conjunto resultam em um serviço hoteleiro com qualidade ou não, percebido imediatamente pelo cliente.

O produto hoteleiro possui características próprias e passa obrigatoriamente pela transformação de matérias-primas envolvendo pessoas, equipamentos, e instalações, mas a sua diferença substancial está na participação indispensável do cliente no processo produtivo, pois sem este não seria possível a efetivação da prestação do serviço.

Para o alcance da satisfação do hóspede o hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades de hospitalidade, administrativas e de logística de operações. O hotel apresenta toda uma infra-estrutura de manutenção, como, por exemplo, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços, os quais os hóspedes não percebem diretamente. Mas é essa infra-estrutura que permite que o serviço seja prestado de modo adequado à satisfação dos clientes.

A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes e melhor gerenciá-las.

2.6.GERÊNCIA E LIDERANÇA

A empresa do futuro terá mais interdependências em todos os níveis de gerência, os líderes eficazes se apóiam na persuasão, não na dominação. A autoridade não pode ser mais usada como única fonte de poder para influenciar outras pessoas, pois, o conceito de equipe passou para o primeiro lugar.

O papel do gerente é complexo e exigente. Segundo HILL (1993, p.11) "é uma posição que transpõe os limites nos quais são constituídas as tensões inerentes à função. Os gerentes devem fazer malabarismos entre diversas e muitas vezes ambíguas, responsabilidades e estão envolvidos numa trama de relacionamentos com pessoas que freqüentemente têm necessidades conflitantes subordinados, chefes e outros dentro e fora da organização".

IDEM, (1993, p. 96) coloca que a liderança é um dos assuntos mais estudados e menos compreendidos – dois princípios estão implícitos em todas as definições de liderança: 1º os líderes dirigem não somente por meio de diretrizes, mas mediante persuasão, a motivação e a delegação de poderes eles identificam e conseguem o comprometimento para uma visão excitante ou desafiadora; 2º os líderes dirigem não somente a atuação individual, mas também a atuação do grupo como um caminho para o exercício da autoridade, eles criam o contexto organizacional apropriado.

Apenas funcionários com alto nível de qualificação e inseridos em um excelente processo poderão resultar em produtos e serviços de qualidade superior.

A satisfação, portanto é a diferença entre a expectativa e o desempenho percebido.

CASTELLI, (2000, pg 9) afirma que "ser administrador ou gerente de uma empresa é antes de mais nada ser um líder. Um líder confia na sua equipe, ele é escolhido para reunir conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho".

A empresa, segundo FALCONI (1992) precisa estar continuamente rompendo com práticas gerenciais que não mais conseguem atender às exigências dos clientes. Exigências estas que estão em contínua mutação. Por isso a empresa deve engajar-se num processo de melhoria contínua, ou seja, gerenciar uma empresa nos dias atuais é essencialmente promover a sua melhoria e desenvolvimento contínuo visando sua sobrevivência.

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo.

A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda a sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há pessoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

Os líderes de sucesso têm características comuns. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com pessoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais a equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas responsabilidades sem que sofram interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

É a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários e quando o clima de uma empresa é favorável, é bom, as atitudes positivas são as que predominam dando ao ambiente de trabalho confiança. Entusiasmo, engajamento, dedicação, motivação, comprometimento na maioria dos funcionários, LUZ (2003).

É necessário ir além da administração de recursos humanos, onde liderar ocupa o lugar de tolher as pessoas de uma organização. As pessoas devem ser consideradas recursos e oportunidades e não problemas, custos ou ameaças, aprendamos a liderar e não administrar, a dirigir e não a controlar, DRUCKER (1997).

A necessidade de que as empresas pesquisem o clima organizacional, e para tanto há que se buscar a opinião de seus funcionários, segundo LUZ (2003), verificando as seguintes variáveis: trabalho realizado pelos colaboradores, salário, benefícios, integração entre departamentos, liderança, comunicação, treinamento, possibilidades de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários, participação, pagamento de salários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, estratégia, valorização dos funcionários, comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação para clientes, planejamento e motivação.

No ambiente da hotelaria, cada unidade tem o seu gerente que pode ser denominado de operacional ou geral de quem se espera, para além de outras características, a de liderar o grupo de funcionários de sua unidade. Portanto liderança em hotelaria é a capacidade esperada do responsável direto de cada hotel e a mesma diz respeito direto à orientação e a motivação dos funcionários.

Mundialmente cerca de 98% das empresas de turismo são de pequeno e médio porte, geralmente são gerenciadas pelos donos. Por este motivo, existem dificuldades quanto ao uso e distribuição de ferramentas gerenciais e eletrônicas neste mercado doméstico, que estão diretamente ligadas ao porte da empresa, a falta de visão estratégica e de conhecimento das ferramentas de marketing por parte dos gerentes. Outros motivos são os recursos limitados nas áreas financeiras, gerenciais, de recursos humanos e de informatização. Em geral estas empresas trabalham com preço/margem de lucro relativamente baixo em relação a hotéis de alto preço e de orientação empresarial. Além disso, os canais de distribuição eletrônicos são caros para as pequenas empresas, pois o custo para manter os dados atualizados pode chegar a quase um quarto de suas receitas O'CONNOR (2001).

Segundo LUZ, (2004) os líderes devem saber que são responsáveis pela qualidade do clima organizacional, ou seja, quem exerce o cargo de chefia tem que conhecer o grau de satisfação e as expectativas da equipe, para assim conseguir a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de atendimento.

PASSOS (2003) alerta para o fato de que apesar de inovações tecnológicas, o desempenho dos serviços prestados pelos hotéis estão fundamentados no seu quadro de pessoal, registrando inclusive que a cordialidade, o empenho e a dedicação na realização dos serviços podem superar as deficiências do equipamento hoteleiro.

Segundo BENFARI, (1995), bons gerentes interativos possuem as seguintes características:

- Compreensão do seu próprio estilo de gerência, tanto de seus pontos fortes quanto dos débeis;

- Técnicas para solucionar problemas no nível mais baixo. Os conflitos são naturais, mas as soluções eficazes adotadas em tempo podem evitar problemas mais adiante;

- Técnicas eficazes de comunicação para influenciar pessoas, negociar atribuições com os subordinados, colegas e superiores para elevar o moral;

- Compreensão e reconhecimento das funções interdependentes e do conceito de equipe;

- Técnicas para lidar com o estresse e com as pressões quotidianas a fim de evitar a exaustão completa;

- Compreensão da cultura própria da organização.

O autor ainda afirma que cada gerente pode controlar seu próprio comportamento e pode mudar sua própria interação dentro do ambiente empresarial, ou seja, a aquisição de poder e a sua utilização eficaz são vitais para se conseguir êxito nas organizações, para se administrar relacionamentos e para se obter a satisfação individual. Em um gerente a sensação de amor-próprio, o desejo de auto-realização e competências são realçados por sua capacidade de empregar seu poder de maneira eficaz.

"Em um relacionamento unilateral, haverá apenas uma pessoa que exerce o poder e outra que é alvo do poder, O comportamento de quem exerce o poder será percebido como negativo se ele estiver tentando explorar, manipular ou controlar as ações de outros. Contudo, o poder pode ser uma força positiva se outras pessoas sentirem que estão partilhando da interação". (BENFARI, 1995, p: 25).

O autor define que o estilo gerencial sofrerá forte influência em relação à cultura empresarial. Ela pode servir positiva ou negativamente, para a construção do estilo gerencial e poderá ser uma fonte de estresse para todos de uma organização.

O poder é a capacidade que se tem para influenciar o comportamento de outros através do controle do seu próprio comportamento.

Estudos teóricos empíricos definiram oito bases comportamentais do poder, BENFARI, (1995)

- Poder de recompensa: O gerente exerce o poder de recompensa quando proporciona a seus subordinados afagos positivos, alguma forma de remuneração, um prêmio ou qualquer gesto simbólico.

- Poder coercitivo: O gerente demonstra o poder ao ferir uma pessoa, física ou psicologicamente, descortesias verbais, desfeitas, gestos simbólicos, etc;
- Poder de autoridade: Exercício do direito de controlar outras pessoas tem seu lado positivo e negativo, pois a obediência poderá ser conseguida a curto prazo;
- Poder referencial: O gerente possui poder referencial quando alguém se identifica com ele, pode estar baseada em características pessoais;
- Poder de especialização: Quando o gerente possui um conhecimento especializado que é valorizado por outras pessoas;
- Poder de informação: O gerente pode ter acesso a informações que não são de conhecimento público;
- Poder afiliativo: É o poder tomado emprestado de alguém com quem se tem uma ligação formal ou informal, é eficaz quando uma pessoa está substituindo outra que age com autoridade;
- Poder grupal: É o poder de resolver problemas em grupo, quando bem gerenciado obtém resultados superiores as contribuição individual dos indivíduos isoladamente.

CHIAVENATO, (1994, p. 692), "os gerentes devem mandar menos e liderar mais as pessoas. A empresa em transformação requer líderes, não chefes. Precisa de pessoas capazes de obter e convocar a energia de outras pessoas e orientá-las para o alcance de objetivos comuns. O líder é um criador de futuros, de situações novas, de metas ambiciosas. Não é o mando que conduz à inovação, à criatividade, à mudança e à transformação, mas a própria conscientização e iniciativa das pessoas. Menos ordens e mais suporte".

A liderança na atualidade tem sido entendida muito mais como desempenho de um papel gerencial, e a eficácia do líder, vista como critérios de possibilidade de promoção ou de avaliação de competência pelos gerentes mais antigos.

Para HAKAKEYA, (1995), O gerente no sentido amplo da palavra é uma pessoa que administra um grupo de empregados. Hoje o seu papel é mais dinâmico é mais propriamente o de um administrador de departamento.

Em 1916, um dos pais da ciência da administração, o gerente francês Henri Fayol, definiu o processo de administração como prever e planejar, comandar, coordenar e controlar. Seja pela ótica de que quando as organizações mudam os papéis gerenciais as acompanham ou o contrário, quando os papéis gerenciais mudam as organizações os acompanham, essa definição ainda é verdadeira.

HAKAKEYA, (1995, p. 44) “Um gerente experiente, avaliará o trabalho inacabado do seu antecessor com calma e objetividade se ele achar melhor começará imediatamente a trabalhar para terminá-lo”.

GUERRIER (2000), baseada em estudos de alguns autores, dentre os quais Mintzberg, Stewart e Kotter, define que o verdadeiro trabalho gerencial tem as seguintes características:

- Ritmo incansável: Gerentes têm de lidar com uma grande quantidade de trabalho;
- Variedade, brevidade e fragmentação: Gerentes tendem a despender espaços de tempo relativamente pequenos em qualquer atividade. Eles pulam de uma tarefa para outra e raramente têm tempo para planejar ou pensar de forma ininterrupta;
- Preferência por questões atuais, específicas e não rotineiras: A administração é uma atividade baseada na intuição e na improvisação, e os gerentes tomam a maior parte de suas decisões;
- Preferência por meios de comunicação verbais em vez de escritos: Gerentes preferem resolver problemas face a face ou pelo telefone a escrever memorandos ou relatórios;
- Uma rede de contatos internos e externos: Gerentes passam a maior parte do tempo conversando com pessoas e respondendo a suas demandas. Eles dedicam muita atenção ao desenvolvimento de redes, relacionamentos interpessoais e política organizacional;
- Pesadas limitações, porém com algum controle sobre seu trabalho: Pode parecer que os gerentes nada fazem além de reagir a problemas, crises e exigências dos outros. Mas ao lidar com suas amplas agendas por meio de seus contatos, os gerentes podem ser tanto pró-ativos como reativos.

HAKAKEYA, (1995, p. 110) "O poder de persuasão do gerente é uma das suas habilidades mais importantes, de fato é quase um sinônimo de competência. Para usar esta habilidade e persuadir pessoas efetivamente, são necessários quatro elementos: idéias convincentes, confiança constante, força de vontade e técnica".

Um gerente deve ter muita força de vontade para ser persuasivo. Aqueles que são conhecidos por sua capacidade de persuasão são persistentes. Se eles não forem bem sucedidos da primeira vez, eles tentam uma segunda e, se isto não funcionar, eles tentam um recurso totalmente diferente mesmo com problemas difíceis, eles levam tempo e permanecem se esforçando pouco a pouco, até que no final suas intenções tenham sido realizadas.

Num mundo de negócios cada vez mais competitivo, a ação gerencial é de fundamental importância para o sucesso empresarial, na medida em que procure estabelecer níveis de qualidade e produtividade que possam assegurar avanços significativos no processo de aperfeiçoamento contínuo das organizações (LEZANA, 1990). Para tanto, é necessário que os gerentes estejam aptos a desenvolver suas atividades de forma a conduzir de maneira satisfatória os rumos da empresa.

Segundo HAKAKEYA, (1995), o gerente deve, em 1º lugar, tomar conhecimento da situação geral da organização e então identificar exatamente o que é exigido no setor. Uma outra função dos gerentes é a de mobilizar as pessoas e colocar suas idéias em ação.

Utilizar até o fim o poder dos seus subordinados ajudá-los a manifestar totalmente o seu potencial de modo que os objetivos sejam atingidos.

As responsabilidades da administração exigem uma pessoa que consiga distinguir os meios dos fins, assim como o significativo do não significativo e que tenha o cuidado de não confundi-los.

Segundo HANDY, (1993, p. 20) As pessoas são diferentes. Cada uma tem sua própria personalidade e idiossincrasias, mas de algum modo, todas são inteligentes. Esse é um pressuposto inquestionável. Todo mundo pode ser útil e produtivo, em algum lugar ou de alguma forma, as diferenças são benéficas. O pressuposto negativo é que as diferenças geram dificuldades e quanto mais nivelada às discrepâncias, polidas as arestas e mais semelhantes as pessoas sejam, mais fácil será a vida.

Para MASLOW, (apud Schultz e Schultz, 1981), cada pessoa (gerente) traz em si uma tendência inata para tornar-se auto-realizadora. Esse nível mais alto da existência humana envolve o desenvolvimento e o uso supremo de todas as suas qualidades e capacidades, a realização de todo o nosso potencial. Neste contexto, também se inserem: o desenvolvimento de conhecimentos e potencialidades relativas à própria atividade de gerência.

HAKAKEYA, (1995, p. 55) “a parte mais fundamental do gerenciamento do trabalho é assegurar o fluxo adequado de informação tanto interno como externo ao setor e manter uma boa comunicação”.

IDEM, (1995 p. 58) “A comunicação está destinada a entrar em colapso se um gerente é impaciente ou extremamente emocional. Seus subordinados se tornarão sensíveis ao seu estado de humor e adiarão qualquer relato negativo no dia em que ele parecer estar de mau humor. Eles usarão termos otimistas para descrever alguma coisa que não seja necessariamente positiva e, nos dias em que o gerente estiver de mau humor eles o evitarão completamente. Em qualquer uma destas situações o gerente não receberá informação adequada e nem suficiente e seus julgamentos serão, portanto incorretos”.

Um gerente não pode simplesmente receber informações, sorrindo para as boas e fazendo cara feia para as más, seu trabalho é mais complexo do que isto, tais reações indicam aos funcionários o que o seu gerente quer ouvir apenas as boas informações então tem nenhum interesse em ouvir as más. Nestes, é o próprio gerente que adias as informações ruins.

HANDY, (1993) para ele bons administradores mantêm “espaços abertos”, não há mesas trancadas e nem portas fechadas, todos os livros estão à vista. Esta filosofia, porém exige uma autoconfiança mais sólida do que se pensa e uma confiança maior nos colegas. Facções e máfias podem se formar, elas podem descobrir que você é desnecessário e acabar sabendo mais que você.

HAKAKEYA, (1995, p. 61) Se os funcionários estão suficientemente conscientes da importância da comunicação, ou se eles são relapsos, depende muito dos hábitos e das habilidades do gerente sobre eles. Se um gerente está atento à comunicação e transite a informação necessária imediatamente às pessoas envolvidas seus funcionários adotarão o mesmo hábito. A comunicação imediata e eficiente os

induz e os motiva a responder instantaneamente. Se os funcionários vivem num ambiente onde por qualquer atraso na comunicação são imediatamente advertidos certamente desenvolverão o hábito de transmitir qualquer informação com rapidez e cuidado.

Idem, (1995), afirma ainda que o gerente deve, convencer seus subordinados de que quanto pior for um relatório, mais depressa ele deverá recebê-lo. Ele deve certificar de que eles sabem que o modo mais eficiente de transformar um problema fatal é a demora para relatá-lo, isto é particularmente importante para os gerentes do mundo de hoje em que a mudança rápida é imprescindível.

“Compromisso mútuo, confiança e preparação são os pré-requisitos de uma administração mais abrangente em termos de iniciativa e autogestão, e também de qualquer espécie de boa organização”. HANDY, (1993, p. 61)

Para tornar-se realizadora, a pessoa (o gerente) precisa satisfazer as necessidades que estão na escala mais baixa da “hierarquia das necessidades”. Essas necessidades são inatas e cada uma delas tem de ser satisfeitas, antes que a próxima necessidade da hierarquia surja para nos motivar. Estas necessidades, na ordem em que têm de ser atendidas são:

- 1) as necessidades fisiológicas (comida, água, ar, sono e sexo);
- 2) as necessidades de garantia (segurança, estabilidade, ordem, proteção e libertação do medo);
- 3) as necessidades de pertinência e de amor;
- 4) as necessidades de estima dos outros e de si mesmo; e as necessidades de auto-realização.

“Ao lidar com pessoas, os gerentes interagem com os mais variados cenários organizacionais, onde as pessoas, individualmente ou em grupos, exercem cada uma seu papel de influência, provocando as mais diversas reações. Isso exige dos gerentes diversas formas de manifestações, como as decisões que podem resultar em conflitos”, BOOG (2001, p. 147).

Segundo HAKAKEYA, (1995) É recomendável que o gerente implemente o seu trabalho, através de orientação pelas metas, isto é, estabelecendo metas que deverão ser desafios para todos. Quando a 1º meta for atingida ele deve então atacar para a próxima meta.

Para os trabalhos de rotina, altamente repetitivos o gerente deve criar e determinar os procedimentos e os métodos apropriados, elaborar os seus manuais e treinar as pessoas, fazendo com que elas executem os seus trabalhos de acordo com os mesmos.

A preocupação com formas participativas de gerência acentuou-se em função, não só da busca de novas formas democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo.

HAKAKEYA, (1995, pg 49) O gerente deve estudar atentamente as sugestões de melhoria que seus subordinados apresentam e orientá-los se as sugestões forem apropriadas, deve transformá-los em manuais, ou reformular os manuais existentes, definir o responsável e posteriormente efetuar o treinamento determinando a data para iniciar a sua aplicação.

Segundo GUERRIER (2000), alguns autores, dentre os quais Ferguson e Berger, apresentavam um quadro de atividades de gerentes em hotelaria tão fragmentado, pressionado e dominado pelas exigências dos outros quanto, ou mais que, o trabalho de Mintzberg. Para esses gerentes, planejar parecia ter sido eclipsado pelo reagir; organizar mais parecia encaminhar; coordenar estava mais para ajustar; e controlar parecia ter sido reduzido a observar o tempo todo. Na indústria da hospitalidade, como em outros setores, a imagem da administração como uma atividade racional e científica não parece corresponder à realidade da administração como o ofício atribulado, caótico e fortuito de tocar as coisas para a frente.

HAKAKEYA, (1995) afirma ainda que é importante informar, não apenas a mensagem em si, mas também o panorama e as razões que a geram, ou ainda, o que ela significa para toda a empresa.

A maneira pela qual os líderes carismáticos influenciam seus liderados é, segundo Robbins (2001, p. 317), representada pela articulação atrativa do projeto (visão) do líder, de forma a engajar os liderados no sentido de continuidade presente/futuro de maneira que este seja melhor para a organização. Visando isto, o segundo passo é representado pela comunicação feita pelo líder de suas expectativas de alto desempenho e confiança em seus empregados no sentido de satisfazê-las. Para aqueles autores, isto desperta a “auto-estima e a auto-confiança” dos liderados. A etapa seguinte corresponde à comunicação verbal e comportamental do líder sobre um novo sistema de valores a ser seguido pelos liderados. A seguir, o líder submete-se a auto-sacrifícios e apresenta comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em sua visão.

Para HAKAKEYA, (1995) Três são os elementos importantes entre o gerente e o subordinado: confiança: consolidar uma relação de confiança mútuas entre as partes; Motivação: o gerente que despertar o entusiasmo dos subordinados, criar um clima de modo que o trabalho se torne interessante, para que os funcionários possam dar o máximo de si nos respectivos postos de trabalho; desenvolvimento: ensinar o trabalho para os funcionários, educá-los, passando-lhes a disciplina básica.

IDEM, (1995, pg 167) “Os subordinados tendem, inconscientemente, a imitar seus superiores. Esta tendência é especialmente forte no Japão, onde a maioria dos cargos de gerentes são ocupados por pessoas mais velhas e experientes”.

YUKL (1989), continuando a tratar da teoria da liderança carismática de House, diz que estes líderes demonstram, como características de suas personalidades, terem alta necessidade de poder, grau elevado de auto-confiança em suas crenças e ideais próprios. Desta forma, engajam-se em comportamentos visando produzir uma imagem, para os seguidores, de competência e eficácia que garantirão o apoio às suas decisões e a obediência incondicional.

Segundo ROBBINS (2001), embora ambas sejam carismáticas, a maior diferença entre a liderança transformacional e a liderança carismática reside no fato de que enquanto o líder carismático seduz para que sua visão seja implantada e seguida, o líder transformacional estimula seus seguidores para a crítica das situações presentes e da visão dele em relação ao futuro da organização.

Para CAVASSA (1997), no meio hoteleiro existem quatro tipos de gerentes, que surgem de quatro situações distintas:

- O gerente genuinamente familiar: aquele que procede da família proprietária do negócio e que, portanto, ocupa o cargo com base no conhecimento prático do negócio. Seu nível acadêmico é deficiente e sua visão geral pode ser eficaz ou não. A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditariedade e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador (Lodi 1998, p. 7). Para alguns autores, dentre os quais Donnelley, a presença de membros da família não é por si um indício de má administração;

- O gerente empírico: aquele que escala posições da empresa, por meio da experiência e da boa visão para os negócios. Seu nível acadêmico é medíocre, porém sua visão gerencial é bastante positiva, devido à experiência, ainda quando com muitas lacunas pela falta de informação gerencial;

- O gerente acadêmico: aquele que chega a postos diretivos por possuir um título universitário, porém não tem a experiência gerencial, nem em trabalhos empresariais. Seu nível acadêmico é alto, contudo sua visão gerencial é ruim. O “aprendizado de gerência” ou o anglicanismo trainee, é um método de treinamento que consiste em proporcionar um rápido conhecimento das práticas empresariais a um selecionado grupo de universitários recém formados e com potencial para desempenhar cargos de média e alta administração na empresa dentro de poucos anos. A primeira vista o método parece ser útil apenas quando a empresa se vê forçada a formar gerentes num programa intensivo e não conta com pessoal de bom potencial entre os que ocupam posições-chave na gerência intermediária (Lodi 1998, p. 75).

- O gerente profissional: aquele que domina o âmbito do conhecimento e as técnicas gerenciais. Possui ou não uma preparação universitária, além da formação e do desenvolvimento gerencial, assim como sua experiência empresarial. Sua visão gerencial é tão elevada quanto profunda. Segundo LODI (1998, p. 25) a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.

GUERRIER, (2000) afirma que os defensores da tese de que são necessárias habilidades operacionais práticas, argumentam de que é impossível um gerente administrar uma operação se não tiver profundo conhecimento das funções de todo o pessoal por ele gerenciado. Um gerente de hotel que opera com restaurante também precisa ter esse conhecimento profundo, ainda que seja só como meio de controlar o *chef*.

O desenvolvimento de habilidades gerenciais significa uma adição ou complementação à formação de profissionais de outras áreas, inclusive os de administração. De forma alguma é substitutivo a qualquer tipo de conhecimento e de outras habilidades. O objetivo é fazer com que profissionais que exerçam funções gerenciais adquiram um conjunto de novas habilidades que lhes facilite o exercício de suas tarefas com maior eficiência, eficácia e efetividade MOTTA, (2001).

“O termo eficiência está ligado ao melhor uso dos recursos da organização para obter seu produto ou serviço. É o grau de utilização dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais”, SALLOTO, (1992, p. 16). A eficácia refere-se ao resultado em si e relaciona-se à performance externa da organização, ao seu produto, ou seja, sua contribuição para o alcance dos objetivos da organização. Finalmente, a efetividade refere-se a relação, ao longo do tempo, entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, sendo muitas vezes descrita como uma dimensão qualitativa do resultado ARAGÃO, (1997) Assim, torna-se necessário refletir a respeito da importância de contar com gerentes altamente capacitados e com perfis adequados para exercerem diversas funções gerenciais. No entanto, a qualidade gerencial não é um atributo inato ou que possa ser obtido facilmente.

Pelo contrário, é preciso um esforço perseverante, sério e profissional, somado ainda com ações estratégicas para atingir níveis adequados de *performance* gerencial LEZANA, (1990). Assim sendo, estarão dando respostas e soluções aos

desafios que os cenários atuais e futuros estão moldando, num ambiente mais competitivo, em que sobreviver deixou de ser a principal meta das organizações. Como as organizações são diferentes, para cada uma delas exige-se um novo aprendizado. No entanto, existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso. Pode-se dizer que esses comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas. Algumas destas habilidades gerenciais são conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando as contradições e mutações da empresa moderna. Outras, já sistematizadas em número considerável, podem ser ensinadas pelos especialistas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão MOTTA,(2001)

Para CASTELLI (2001), além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência também as qualidades humanas na formação do pessoal especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige muita iniciativa e criatividade.

É da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais, de caráter e de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é, um homem vocacionalmente voltado para o turismo e para a hotelaria.

Sob essa ótica, também em relação aos gerentes ligados a hotelaria, além da formação técnico-científica, devem ser valorizadas as características eminentemente pessoais para o trabalho. Cabe estimulá-las, se for o caso, de modo a tornar o profissional melhor adaptado às suas funções, produzindo melhores resultados.

SEGALA, (2001) afirma que apesar do profissionalismo crescente no meio de hotelaria e turismo, não são poucos os candidatos que chegam à universidade com a idéia romântica de que a profissão vai lhe render viagens agradáveis e divertimento. O autor questiona até que ponto essas expectativas das pessoas, sobre o que a organização lhes dará e o que elas devem dar à organização em troca, coincidem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber.

Para HAKAKEYA, (1995, p. 67) "Construir o ambiente de trabalho significa empreender atividades destinadas a permitir que cada funcionário desenvolva todos o seu potencial especificamente 1) remover obstáculos que fariam o trabalho mais

difícil e 2) apoiar os subordinados suplementando suas habilidades, de modo que o trabalho possa ser reconhecido com sucesso”.

Segundo HANDY, (1993) as equipes são agrupamentos de indivíduos que se reúnem por que suas capacidades são necessárias ao desempenho de uma tarefa à resolução de um problema, se a equipe ganhar todos vencerão. Se for derrotada todos perderão. Há um propósito comum e um sentido de companheirismo que lhe é intrínseco.

Vroom e Yetton, apresentam, ainda, as regras de alternativas viáveis para que se opte por deixar que subordinados aprendam solver os problemas por si próprios ou, ao contrário, para que o líder solucione o problema de forma autocrática.

Tais regras, segundo SCHEIN (1994, p. 93) são as seguintes:

1 – A regra da informação: AI não deve ser utilizada quando o líder não possui as informações necessárias ou a capacidade de solucionar o problema sozinho e, além disto, a qualidade da decisão for importante. Optar por AI representaria também assumir o risco de uma decisão de baixa qualidade.

2 - A regra da confiança : GII está eliminada como possibilidade, quando a qualidade da decisão é importante e se restar alguma dúvida sobre o fato de que os subordinados se aterão aos objetivos da organização para resolver o problema. O líder nesta situação deve possuir o controle final, pois, caso contrário, há risco sobre a qualidade da decisão.

3 – A regra do problema não estruturado: Quando a decisão for importante, e o líder não detiver as informações necessárias, não souber como encontrá-las, ou não puder resolver o problema sozinho, e, além disto, o problema não estiver estruturado, o método deve possibilitar não só que ele tenha acesso às informações, mas que também o faça de forma eficiente e eficaz. Em razão disto, aqueles métodos que possibilitam a interação entre o líder e todos os subordinados oferecem maiores probabilidades de que se alcance uma alta solução para os problemas.

“Sob tais condições, AI, AII e CI estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. AI não possibilita que o líder colete as informações necessárias, e AII e CI representam meios mais complicados e menos eficientes de obter as informações

necessárias referentes à solução do problema do que os métodos que estimulam essa interação.

4 – A regra da Aceitação – Se há dúvidas sobre a aceitação da decisão por parte dos subordinados e se a decisão for importante, AI e AII estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis, pois se os subordinados não participam da decisão há risco de que não aceitem, como é necessário, sua implementação.

5 - A regra do conflito – Quando uma decisão é altamente importante e há dúvidas de que o estilo autocrático de escolha possa ser aceito ou de que possa vir a gerar conflitos, AI, AII e CI estão eliminados como possibilidades de atuação. O método de tomada de decisão deve possibilitar aos indivíduos com posições diferentes, a resolução do conflito a partir do pleno conhecimento do problema.

O emprego das alternativas acima mencionadas podem minar a dedicação dos subordinados tendo em vista a decisão final.

6 - A regra da imparcialidade – Quando a aceitação da decisão torna-se essencial, mas a qualidade dela não é tão importante, o estilo autocrático de escolha não é adequado, pois pode promover a rejeição dos subordinados em relação à ela.

Desta maneira, AI, AII, CI e CII não constituem modelos adequados de alternativas.

7 - A regra da prioridade da aceitação : O modelo indicado para situações nas quais se pode ter confiança nos subordinados e que implicam alta importância da aceitação é o GII. Excluem-se as alternativas AI, AII, CI e CII, porque a decisão autocrática pode induzir ao risco de não se obter a necessária aceitação.

A concorrência tem sido fator preponderante para a mudança de estilos gerenciais, controles de custos e melhoria na qualidade dos serviços nos hotéis brasileiros e, principalmente, o trabalho de profissionais com conhecimento técnico suficiente para avaliar o mercado e propor formas de gerenciamento que diferenciem determinada organização das demais.

A preocupação com a excelência dos serviços de uma empresa, sobretudo no que se refere à hospedagem, implica na preocupação com a abordagem de aspectos intimamente relacionados ao planejamento estratégico da empresa.

Para HAKAKEYA, (1995, p. 69) a capacidade humana assume duas formas potencial e realizada.

- A capacidade realizada é aquela que já foi demonstrada e é reconhecida tanto pela pessoa em questão como por todos ao seu redor;
- A capacidade potencial é aquela que ainda tem que ser demonstrada é desconhecida para o indivíduo e as pessoas em seu redor, mas pode ser desenvolvida e transformada em uma capacidade realizada, se uma oportunidade se apresentar.

Segundo PORTER (1989), a organização deve conhecer as forças básicas que formam o nível global de concorrência no seu ambiente de mercado. Desta maneira, a empresa pode entender seus pontos fortes e fracos e, assim, preparar ações estratégicas.

De acordo com SERSON (2000), as principais forças competitivas que regem o ambiente dos hotéis são: os compradores, os fornecedores, os substitutos, os entrantes potenciais, os concorrentes, a tecnologia, o governo, a cultura e a economia.

2.7. GESTÃO HOTELEIRA

Considerado a espinha dorsal do turismo, a hospedagem é um sistema complexo que apresenta uma grande diversidade de funções e exige bastante conhecimento e habilidade no seu gerenciamento.

A sistemática de funcionamento de um hotel é muito simples e de fácil entendimento, ou seja, é difícil errar: é bem mais fácil acertar no correto processo de administrar um estabelecimento hoteleiro. Porém, é imprescindível entender que existem algumas regras mínimas, as quais precisam ser consideradas, determinam que em geral, são cinco as áreas principais de um hotel convencional: administração, hospedagem, alimentos e bebidas, marketing e manutenção.

A gestão qualidade, no setor turístico, está diretamente relacionada às oportunidades de fornecimento de serviços que visam à excelência da performance, à satisfação do cliente, à melhoria da produtividade e da eficiência, pela redução máxima de custos, além da necessidade de aumento participativo no mercado.

A esses aspectos contextuais, deve-se ressaltar que a instituição prestadora de serviços conta constantemente com os aspectos relativos às relações entre

pessoas, o que implica ainda a necessidade de gerenciar processos sociais, considerando as interações humanas como parte do desempenho qualitativo do que é oferecido, bem como implica a necessidade de desenvolver mecanismos que tornem um serviço em algo não tão volátil e passível de controle.

A gestão pela qualidade, na verdade, constitui-se muito mais que uma simples prática em busca de maiores índices de aceitação. Trata-se da validação de uma prestação séria e competente de serviços de turismo, respeitando os princípios elementares que se constituem em respeito pelo cliente, pelo cidadão.

É necessário ter consciência que, em muitas vezes, a avaliação de um sistema de qualidade em serviço, é dificultada pela intangibilidade, interferindo na padronização dos serviços, uma vez que a gestão dos processos, nesse segmento é mais complexa, pela própria diversidade de serviços oferecidos nos diversos tipos de hotel, GIANESI; CORRÊA, (1996).

É importante saber o que seus concorrentes estão fazendo. A pesquisa da área de atuação não fornecerá, necessariamente, uma análise detalhada, mas indicará quais os critérios são mais importantes para os clientes. Assim sendo, cabe ao gerente conhecer não só seus clientes, como, também, seus concorrentes, de forma a conseguir os melhores resultados possíveis para sua organização (Walker, 1991).

A preocupação para com a excelência dos serviços de uma empresa – especialmente no que se refere à hospitalidade – implica, por sua vez, na preocupação com a abordagem de aspectos intimamente relacionados à questão do planejamento estratégico e à estratégia competitiva da empresa.

Segundo Klein (1980, p. 15) a estrutura de um hotel está “alicerçada no tripé hospedagem, alimentação e administração”, e, por isso, esses momentos relacionam-se, em muitas ocasiões, a mais de um aspecto. Por exemplo, um hóspede, quando entra no restaurante de um hotel e solicita um prato do cardápio, não está observando e sentindo a comida em si (alimentação); ele provavelmente está analisando e avaliando o ambiente, a limpeza da mesa, toalha, talheres.

Assim, para satisfazer seu desejo de se alimentar, ficar satisfeito e ter uma sensação agradável, ainda que de modo inconsciente, ele acaba por demandar atenção de mais de uma área específica, em todo e qualquer instante em que entra em contato com determinado setor.

O hotel deve apresentar uma boa relação entre o desenvolvimento das atividades de hospitalidade, administrativas e de logística das operações, para que o hóspede se sinta satisfeito em relação a seus anseios. O hotel apresenta toda uma infra-estrutura de manutenção, como, por exemplo, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços, os quais os hóspedes não percebem diretamente. Mas é essa infra-estrutura que permite que o serviço seja prestado de modo adequado à satisfação dos clientes SERSON, (2000).

Cabe ao gerente planejar a regulação geral e as atividades dos diversos departamentos, de modo a funcionarem sem sua presença, acompanhar o seu desempenho, e intervir quando necessário.

A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço.

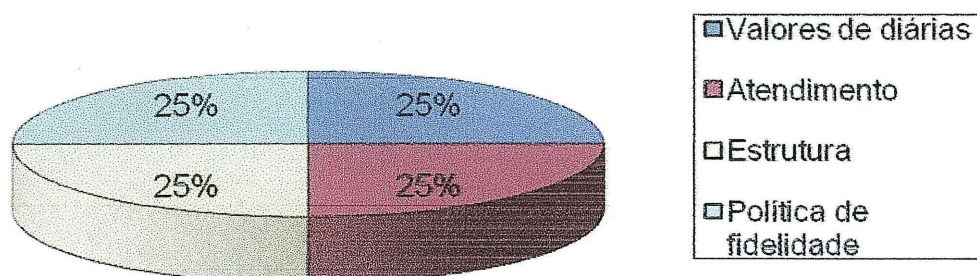
As decisões de mudança nas empresas, para acompanhar as tendências do mercado, precisam estar relacionadas tanto à incidência quanto a estilo, analisados de forma conjunta, o que indicará com maior segurança a direção das alterações do processo. Neste sentido, TAYLOR, (2001, p. 291) insiste na idéia de que “o turismo não pode se permitir descuidar das implicações desses dados como meio de melhorar o conhecimento dos mercados e de aumentar as oportunidades de satisfação do cliente”.

Hoje a maior dificuldade enfrentada pela hotelaria diz respeito à falta de padronização nas classificações, dificultando a comunicação com os clientes. Como os critérios não estão bem definidos e adequados, a possibilidade de frustração quanto os serviços oferecidos é muito alta.

3. ANÁLISE DOS DADOS

3.1. IDENTIFICAÇÃO DOS GERENTES DAS UNIDADES

GRÁFICO 01 – REPRESENTATIVOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DENTRO DAS UNIDADES



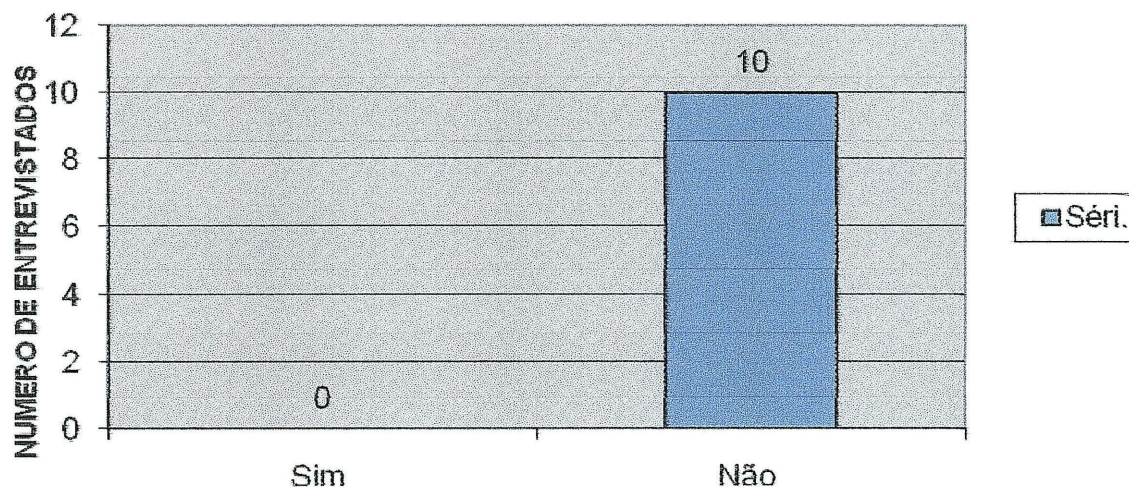
Fonte: O Autor

Conforme mostrado no gráfico todos os pontos são importantes para a competitividade, abaixo algumas justificativas e explicações dos gerentes entrevistados:

- Na realidade são diversas as ações voltadas para a satisfação de nosso hóspede, o nosso produto não é tangível, por isso envolve muitas complexidades, são como peças em uma engrenagem, nenhuma pode falhar para alcançarmos o nosso objetivo. Então através de pesquisas e avaliações, podemos desenvolver e até mesmo adaptar o melhor produto para o nosso hóspede. Isso requer uma atenção constante por parte e todos os nossos funcionários. Além de saber as necessidades dos nossos hóspedes, precisamos viabilizar isto, fazer com que a nossa relação custo x benefício seja mais atraente do que a da concorrência.

- Todas acima, pois os clientes hoje buscam melhor produto, vantagens, estruturas preparadas para atender suas necessidades de negócios e lazer, e também políticas de fidelidade que poderão ser usadas das mais diversas formas em suas próximas estadas, além de sempre o melhor custo x benefício.

GRÁFICO 02 – É POSSÍVEL GERENCIAR UMA UNIDADE HOTELEIRA COM APENAS UM ATRIBUTO? EXPERIÊNCIA OU CONHECIMENTO ESPECÍFICO.



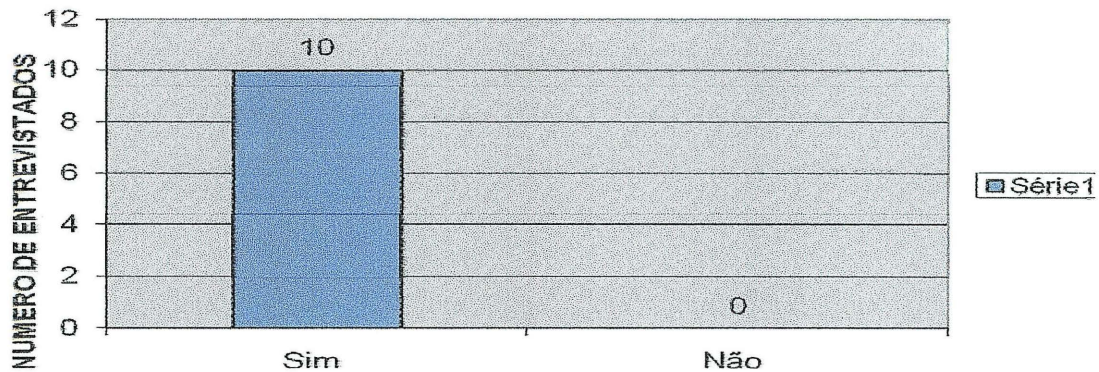
Fonte: O Autor

• Em várias situações você verá gerentes que começam a trabalhar cedo em hotéis, ocupando cargos inferiores e no decorrer dos anos, através do desenvolvimento e aprimoramento, possibilitaram a este profissional galgar melhores postos até alcançar a gerência geral de um empreendimento. Da mesma forma você também verá gerentes gerais que saíram de escolas de hotelaria e desempenharam suas funções satisfatoriamente. A questão é que atualmente o mercado hoteleiro este muito mais concorrido, diria até mesmo mais profissional, o avanço da tecnologia, a competitividade crescente são apenas alguns dos fatores que tornam o setor hoteleiro mais dinâmico, onde o profissional não tem direito de errar, por isso acho que a formação técnica somada à experiência em campo possibilita a este profissional maior capacidade de visão de negócio, adaptabilidade às mudanças do mercado, além de obter informações cruciais dos concorrentes e principalmente estabelecer uma vasta e qualificada rede de contatos.

• Porque o conhecimento técnico sem a prática de muitos anos torna-se ineficaz diante da complexidade e da velocidade de *feedbacks* necessários para atender todas as necessidades dos Hóspedes atuais.

Em Hotelaria, todos os questionamentos devem possuir uma pronta resposta de todas as Equipes de Front ou Gerência Geral. Quando o Cliente tem um problema, na realidade ele não o possui, nós sim temos um problema para resolver e torná-lo mais satisfeitos com nossos serviços.

GRÁFICO 03 – É POSSÍVEL ATENDER UM PÚBLICO VARIADO EM UMA UNIDADE HOTELEIRA?



Fonte: O Autor

• O nosso mercado é muito segmentado, porém um hotel não pode simplesmente deixar de atender um determinado público, por não ser o público majoritário, nós trabalhamos com números e receita faturada, por isso vejo a versatilidade como fator diferencial diante da concorrência. Da mesma forma que eu atendo satisfatoriamente um hóspede com perfil de executivo/negócios, tenho também a estrutura necessária para atender muito bem um público de turismo de lazer.

• Em minha opinião não existe fator comprometedor, uma vez que onde existe o que parece ser um problema, poderemos descobrir duas ou mais soluções para sanar aquele e outros problemas que poderão vir, melhorando com isto a nossa capacidade de encarar os adversos do dia a dia. Tente ouvir sempre o público variado e descobrirá que mesmo lhe trazendo o que você acha ser um problema, você aprenderá sempre algo com ele. É só tentar.

- Sim é possível e necessário adaptar-se a todos os tipos de clientes na Hotelaria moderna. As eventualidades e solicitações inesperadas quando não estão disponíveis ou previstas nos serviços oferecidos. Mas, se solicitadas com o mínimo de antecedência pelo cliente, poderão ser perfeitamente atendidas, deixando os clientes plenamente satisfeitos.

04. Qual a importância do *empowerment* e como deve ser a delegação de tarefas de um hotel, já que todos estão interligados?

- A delegação de tarefas não é apenas aspecto opcional em uma organização, é na verdade fundamental para que um todo funcione corretamente sem desgastar nenhum dos setores, para isso é necessário treinamento/educação, dedicação e principalmente identificação por parte da equipe com os objetivos da empresa. Assim o processo se torna mais orgânico, natural e menos robótico.

- É fundamental que todos os setores tenham esta interligação / interface e que todos possam tomar decisões rápidas e atender as solicitações dos clientes, pois desta velocidade e precisão de respostas dependerão a manutenção e o fechamento de importantes negócios futuros para o empreendimento.

05. Qual a importância da relação gerência x funcionários? Qual a melhor forma de obter excelência no setor operacional, uma vez que existe uma diferença cultural e educacional entre os colaboradores?

- A liderança deve estar muito presente, cabe ao gestor encontrar a melhor forma de interagir com cada um de seus colaboradores, seja com o de menor escolaridade para o de maior escolaridade, sem diferenciação, fazendo-o entender da sua importância na empresa e também como extrair o máximo do potencial de cada um deles.

- O Gerente é um único. Os colaboradores são muitos e a força de trabalho mais importante do Hotel. Desta integração, dependerá a excelência dos serviços oferecidos, devendo funcionar o Gerente como um Maestro e Músicos como os Colaboradores, sendo que o Maestro neste caso precisa conhecer profundamente cada som emitido por cada instrumento da "Orquestra" e também seu executor, para poder tirar sempre o "Som mais afinado" de cada de seus Colaboradores / Músicos.

- Se não houver uma boa relação entre a gerencia e os funcionários de uma empresa, não importa o segmento, a probabilidade de baixa produção será bem maior. As diferenças cultural e educacional entre administrador e colaboradores, já mais serão um empecilho para se alcançar o sucesso em um empreendimento, desde que todos sejam conscientizados de sua responsabilidade perante a operação.

06. O que é qualidade em um hotel, uma vez que todas as unidades oferecem praticamente os mesmos produtos (quarto, cama, banheiro, chuveiro, restaurante), quais são as atividades realizadas dentro de sua unidade para que se alcance a satisfação do hóspede?

- Através de pesquisas e *feedbacks*, sabemos que o atendimento deve ser cada vez melhor e a soma de todos os serviços devem funcionar perfeitamente. Temos que filtrar as informações que os hóspedes nos passam, como sugestões de melhorias e etc, ampliar nossas opções de serviços, assim como investir na manutenção do nosso patrimônio. A palavra chave é surpreender, fazer com que o hóspede se sinta como se estivesse na sua 'segunda casa'. Sabendo das suas preferências, fica mais fácil cativar e principalmente manter este hóspede conosco.

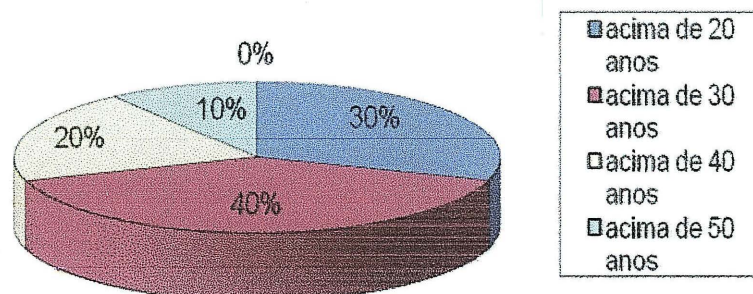
- Todos deverão estar em volta de um, e este um no meio do círculo será sempre o hóspede, indiferente de classe social, financeira e cultural, agindo dessa maneira tenho certeza que o hóspede não terá dificuldade em distinguir o que é qualidade em um hotel.

- O Diferencial é o atendimento da Equipe de *Front Desk, Back Side, Food & Beverages* e Governança de tal forma que o cliente pouco ou nada perceba todo esforço que foi empreendimento para que sua estada pudesse ser irretocável, fazendo-o sentir-se melhor do que se estivesse em sua própria casa. Para tanto deveremos aplicar apenas três regras básicas ap atendimento para obtermos um diferencial: O Cliente sempre tem razão; O Cliente continua tendo razão; Volte à primeira regra novamente!

O gráfico apresenta que 70% dos colaboradores possuem entre 20 e 30 anos o que caracteriza um público jovem.

3.2. IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES DAS UNIDADES

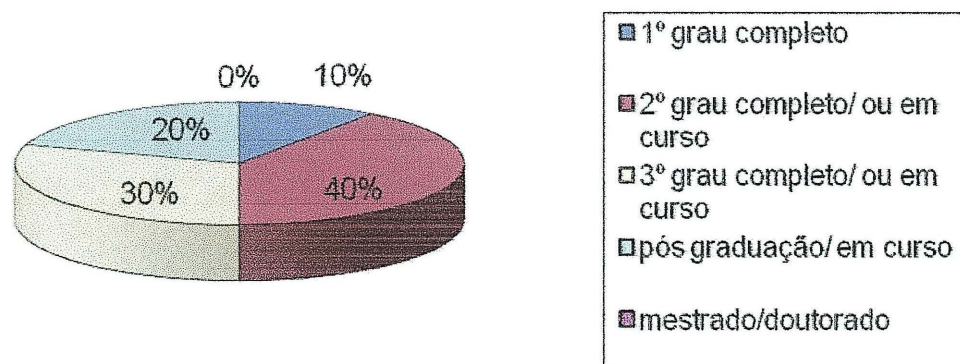
GRÁFICO 04 – IDADE DOS COLABORADORES DAS UNIDADES HOTELEIRAS



Fonte: O Autor

O gráfico apresenta que 70% dos colaboradores possuem entre 20 e 40 anos o que caracteriza um público jovem.

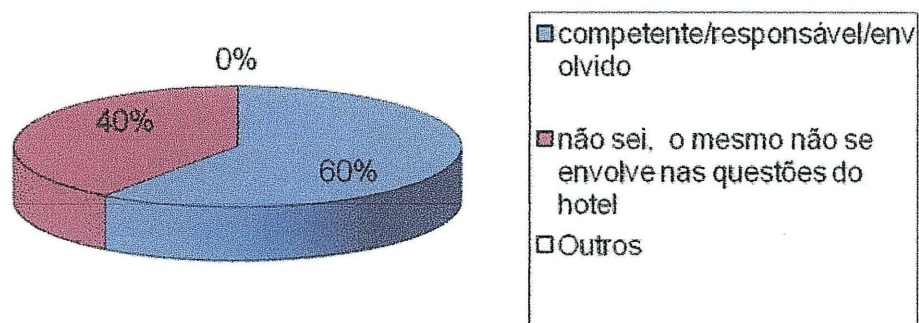
GRÁFICO 05 – ESCOLARIDADES DOS COLABORADORES DAS UNIDADES HOTELEIRAS



Fonte: O Autor

A grande maioria dos funcionários 40% não possuem o 3º grau, para 30% que estão cursando ou já terminaram o 3º grau.

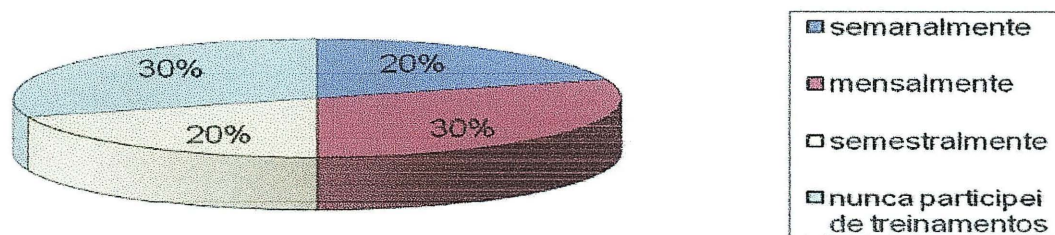
GRÁFICO 06 – ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL DENTRO DAS UNIDADES ESTUDADAS



Fonte: O Autor

Em 60% dos casos a figura do gerente é toda como competente, responsável e envolvida com a organização, porém em 40% dos casos o mesmo não demonstra envolvimento com a organização, ou até mesmo não deixa o seu estilo de gerência transparecer perante os colaboradores.

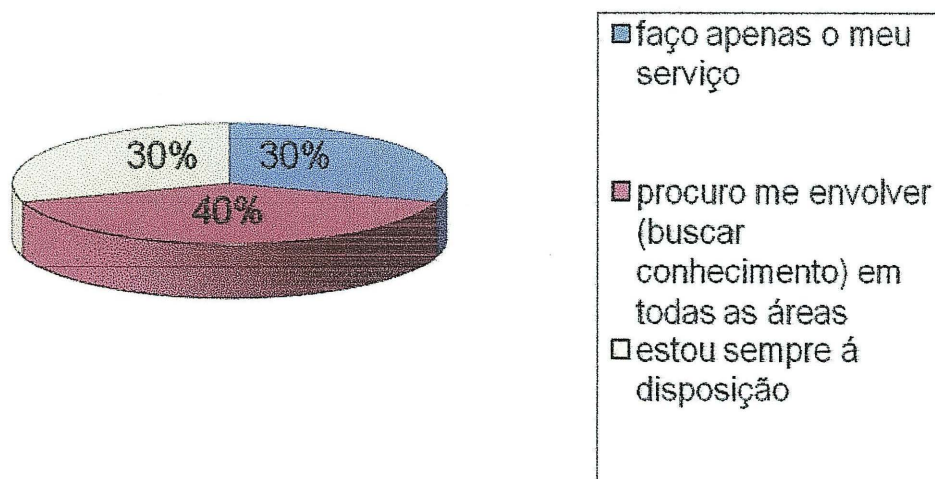
GRÁFICO 07 – QUAL A FREQÜÊNCIA DE TREINAMENTOS DENTRO DAS UNIDADES HOTELEIRAS



Fonte: O Autor

Os treinamentos ocorrem em 30% dos casos mensalmente, contra 30% que nunca participaram de nenhum tipo de treinamento dentro da unidade hoteleira, 20% dos colaboradores participam semestralmente e os outros 20% semanalmente.

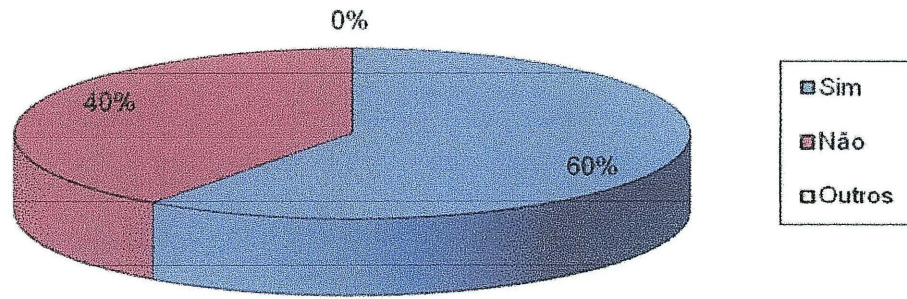
GRÁFICO 08 – COMPORTAMENTO DO COLABORADOR DENTRO DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: O Autor

40% dos colaboradores, procuram conhecimento em todas as áreas do hotel, contra 30% que faz apenas o seu serviço (não se envolvendo nos demais) e outros 30% que fazem apenas o que lhes é mandado, caso contrário faz apenas o que lhe compete à função.

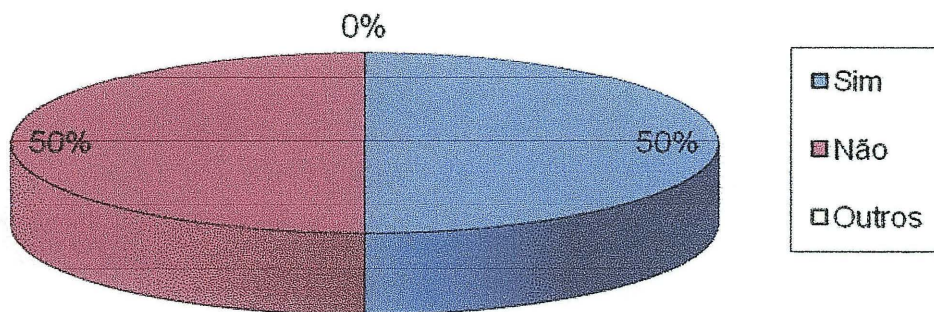
GRÁFICO 09 – A GERÊNCIA DEIXA CLARO O QUE ESPERA DO TRABALHO DO COLABORADOR



Fonte: O Autor

Em 60% dos casos a gerência deixa claro suas expectativas dentro da organização, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento operacional, contra 40% onde a gerência não é transparente deixando um certo clima de conflito no quadro operacional.

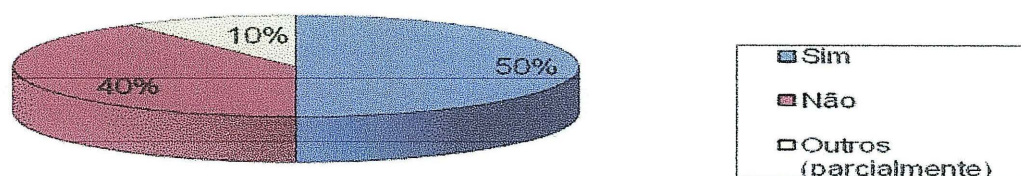
GRÁFICO 10 – A GERÊNCIA TEM INTERESSE NAS IDÉIAS E SUGESTÕES DOS COLABORADORES



Fonte: O Autor

Em relação à participação dos colaboradores dentro da organização em 50% dos casos a gerência aceita idéias e sugestões contra 50% que não abre esta oportunidade aos colaboradores.

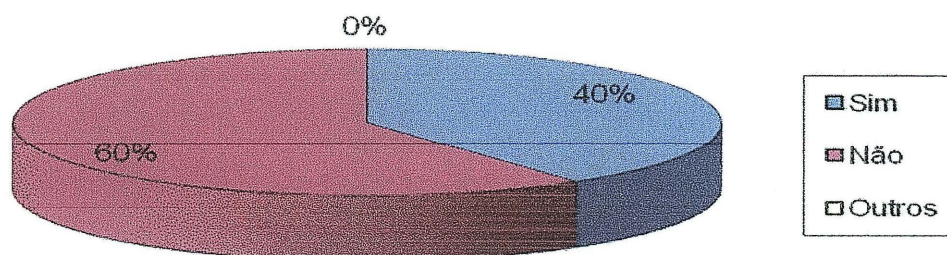
GRÁFICO 11 – A GERÊNCIA SABE COORDENAR PESSOAS E DISTRIBUIR TAREFAS



Fonte: O Autor

Em 50% dos casos a coordenação da gerência em relação à distribuição de tarefas é satisfatória, contra 40% onde a coordenação de distribuição de tarefas não é eficiência e em 10% dos casos a gerência atende parcialmente aos requisitos citados acima.

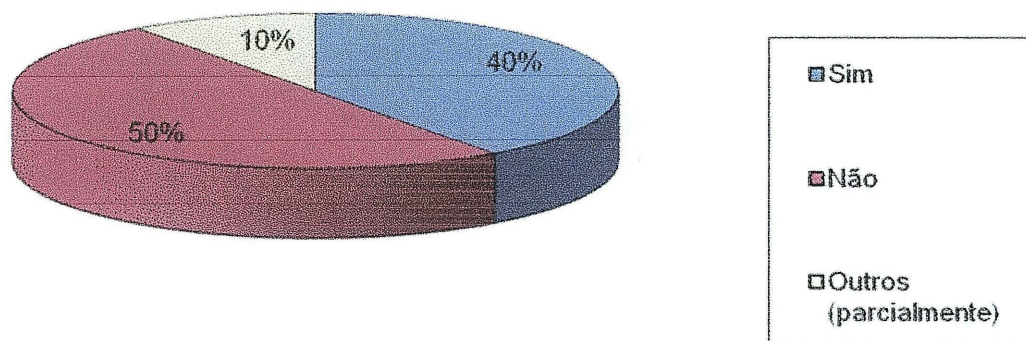
GRÁFICO 12 – OS COLABORADORES PARTICIPAM DA TOMANDA DE DECISÕES QUANDO ENVOLVEM SEU TRABALHO



Fonte: O Autor

Em 60% dos casos onde as decisões afetam o trabalho dos colaboradores existe a participação dos mesmos contra 40% que não têm acesso e muito menos participam das mudanças que afetam diretamente o desempenho de suas funções.

GRÁFICO 13 – TODOS TÊM OPORTUNIDADE DE RECEBER RECONHECIMENTO ESPECIAL

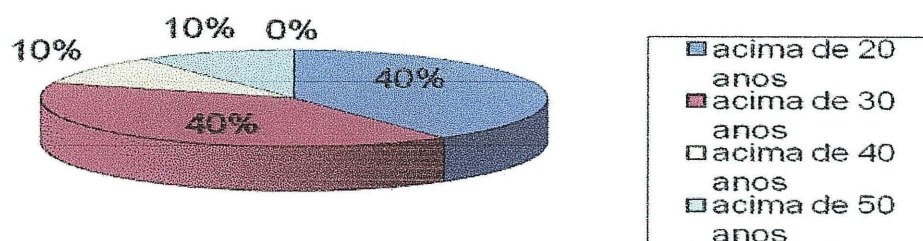


Fonte: O Autor

Para 50% dos colaboradores entrevistados a empresa não apresenta nenhum tipo de incentivo e ou plano de carreiras, contra 40% que participam de processos de reconhecimentos e também de recolocação dentro da organização.

3.3. IDENTIFICAÇÃO DOS HÓSPEDES DAS UNIDADES

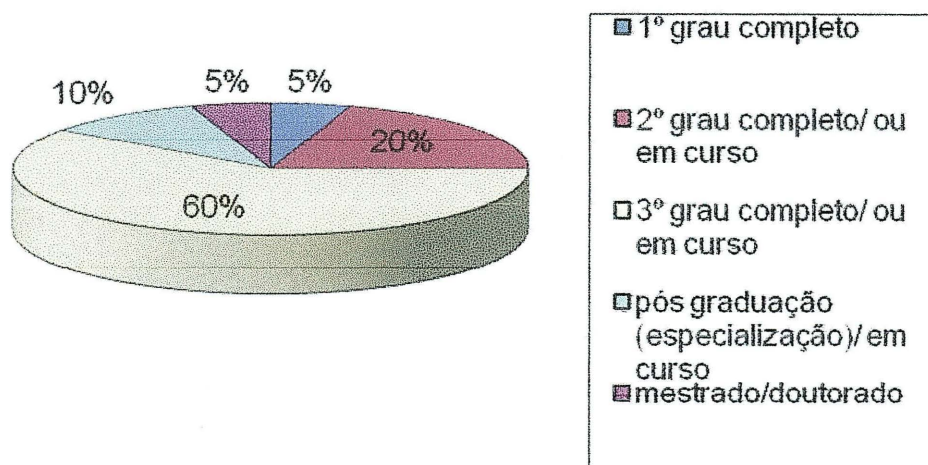
GRÁFICO 14 – IDADE DOS HÓSPEDES DAS UNIDADES HOTELEIRAS



Fonte: O Autor

80% dos hóspedes possuem entre 20 e 40 anos, contra 20% que possuem entre 40 e 60 anos.

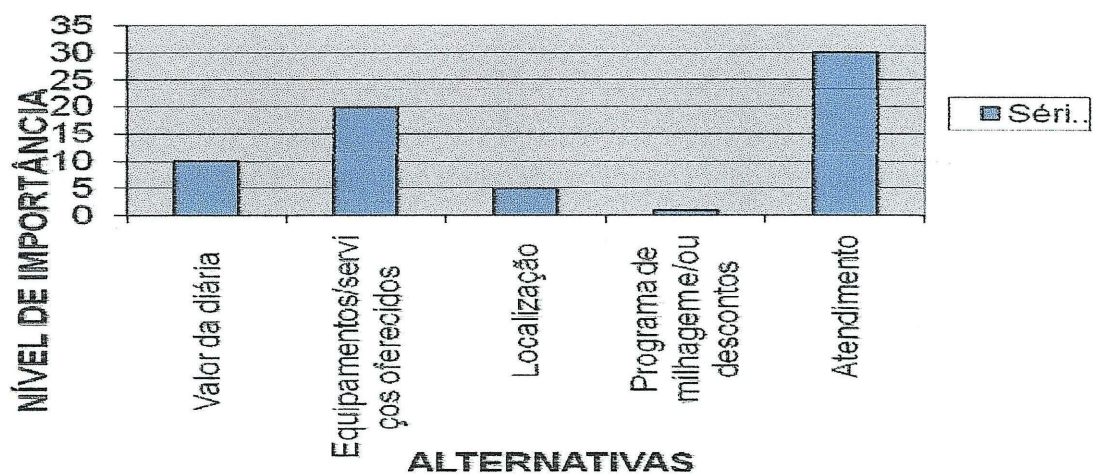
GRÁFICO 15 – GRAU DE INSTRUÇÃO DOS HÓSPEDES DAS UNIDADES HOTELEIRAS



Fonte: O Autor

Dos entrevistados 60% possuem ou estavam concluindo o 3º grau, contra 20% que possuem o 2º Grau, 10% que possuem pós graduação (especialização) em curso, 5% com mestrado ou doutorado e 5% com apenas o 1º grau completo.

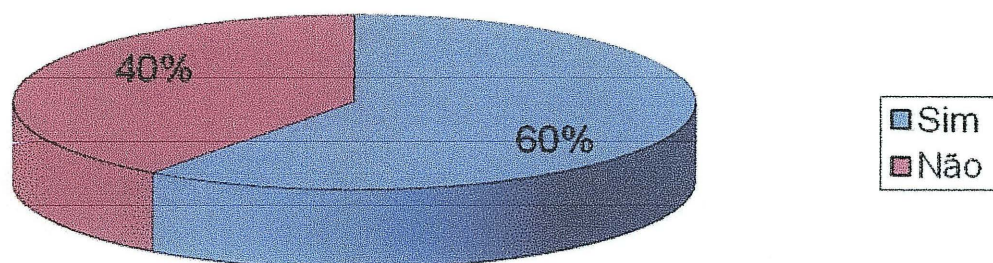
GRÁFICO 16 – FATORES DECISIVOS PARA A ESCOLHA DA UNIDADE HOTELEIRA



Fonte: O Autor

Dentre os fatores decisivos os mais votados foram em ordem decrescente: atendimento, equipamentos e serviços, valor da diária, localização, ficando por último os programas de milhagens.

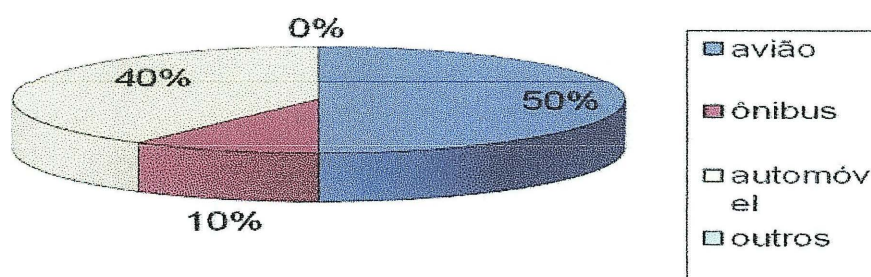
GRÁFICO 17 – CASO NÃO ESTIVESSE EM VIAGENS DE NEGÓCIOS, CONSIDERARIA OS MESMOS FATORES ACIMA?



Fonte: O Autor

Em relação aos fatores decisivos em 60% dos casos quando a viagem não é uma viagem de negócios considerarão os mesmos fatores na hora da escolha da unidade.

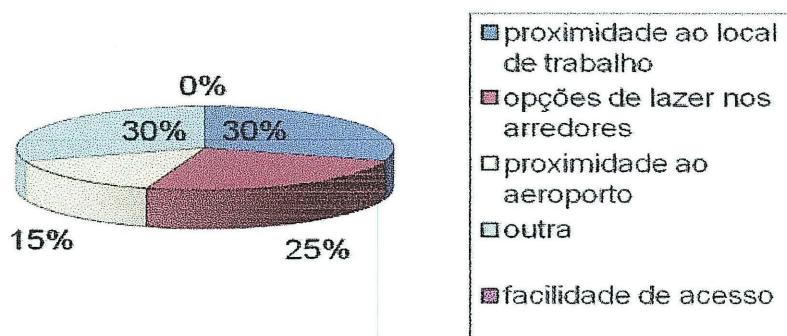
GRÁFICO 18 – QUAL O MEIO DE TRANSPORTE UTILIZADO PARA A CHEGADA NA CIDADE?



Fonte: O Autor

Em 50% dos casos o meio de transporte utilizado é o transporte aéreo, seguido de automóvel e ônibus.

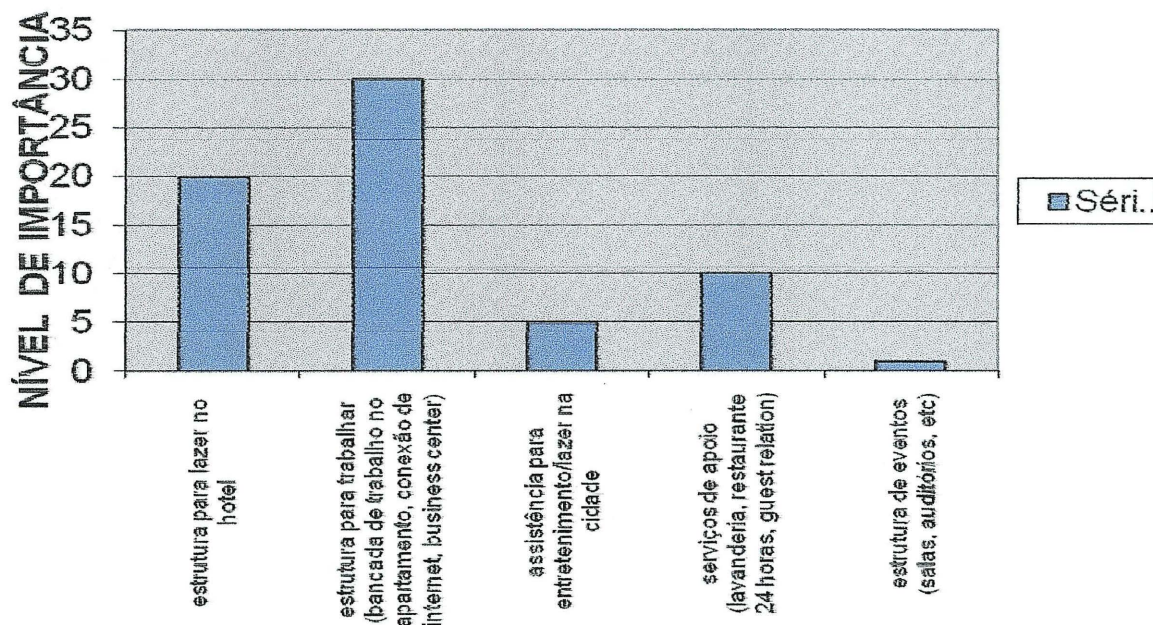
GRÁFICO 19 – QUANTO À LOCALIZAÇÃO DO HOTEL O QUE É IMPORTANTE?



Fonte: O Autor

Em relação às facilidades do hotel, 30% dos hóspedes colocam a proximidade ao local de trabalho, 30% coloca outras opções, 25% as opções de lazer aos arredores, 15% à proximidade ao aeroporto.

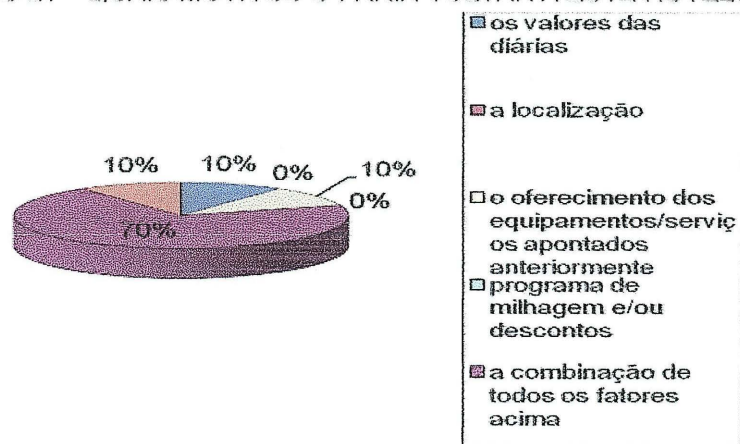
GRÁFICO 20 – O QUE ESPERA ENCONTRAR NA UNIDADE HOTELEIRA EM RELAÇÃO A EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS?



Fonte: O Autor

Em relação aos equipamentos e serviços seguem as estruturas em ordem decrescente: estrutura para trabalhar dentro do apartamento, estrutura de lazer no hotel, serviços de apoio (lavanderia, restaurante etc.) assistência para entretenimento na cidade e estrutura para eventos. .

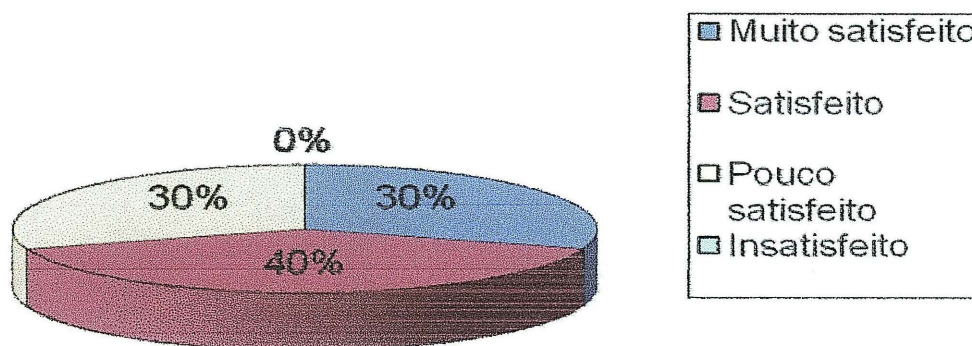
GRÁFICO 21 – QUAIS MOTIVOS O FARIA VOLTAR À ESTE HOTEL?



Fonte: O Autor

Em relação aos motivos que o fariam voltar à aquela determinada unidade hoteleira estão: 70% a combinação de todos os itens descritos, 10% em relação à localização, 10 em relação aos valores de diárias e 10% em relação aos itens apresentados na questão anterior.

GRÁFICO 22 – QUAL O NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS ENCONTRADOS NESTE HOTEL?



Fonte: O Autor

Em relação à satisfação encontrada dentro da unidade hoteleira em questão: 40% dos entrevistados estavam satisfeitos, 30% estavam muito satisfeitos e 30% pouco satisfeitos.

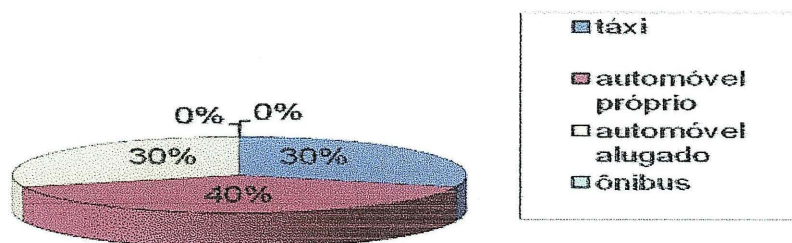
GRÁFICO 23 – CASO NÃO ESTIVESSE EM VIAGENS DE NEGÓCIOS CONSIDERARIA OS MESMOS FATORES PARA A ESCOLHA DO HOTEL?



Fonte: O Autor

Em 70% dos casos os hóspedes avaliariam as mesmas condições para escolha do hotel.

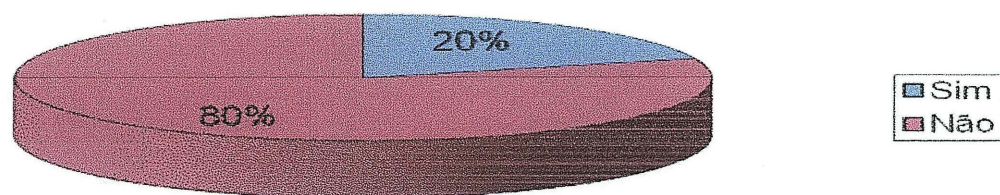
GRÁFICO 24 – QUAL O MEIO DE TRANSPORTE UTILIZADO DENTRO DA CIDADE?



Fonte: O Autor

Em 40% dos casos os hóspedes utilizaram seus próprios automóveis para a circulação na cidade contra 30% que utilizou o serviço de táxi e outros 30% que utilizaram carros alugados.

GRÁFICO 25 – QUANDO EM VIAGENS DE NEGÓCIOS COSTUMA HOSPEDAR-SE EM HOTÉIS DIFERENTES?



Fonte: O Autor

Em 80% dos casos os hóspedes costumam ser fiéis aos hotéis que melhor atenderem suas necessidades e expectativas.

4. CONCLUSÕES

A proposta desse trabalho foi verificar a relação de clima organizacional com a satisfação dos hóspedes, ou seja, qual a relação da gerência com o desempenho dos colaboradores e quais os resultados obtidos em relação aos clientes das unidades.

Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos funcionários direto dos hotéis, aos hóspedes e aos gerentes das unidades hoteleiras.

O objetivo principal do trabalho foi identificar e analisar a relação de clima organizacional percebido pelos funcionários e a satisfação percebida pelos hóspedes, onde os resultados permitiram destacar as percepções de clima e satisfação dos hóspedes, mas não permitiram identificar uma relação coerente entre os resultados da percepção de clima com os resultados da percepção e satisfação dos clientes.

Para atingir o objetivo principal de conhecer e caracterizar o perfil ideal de gerência para este tipo de organização, buscou-se ajuda bibliográfica e a coleta de dados por meio de entrevistas, as quais foram submetidas ao tratamento analítico.

Entende-se a necessidade dos profissionais viajarem em atividades de negócios, viagens estas que os colocam em contato com pessoas organismos e empresas, os objetivos das viagens abrangem reuniões de trabalho, treinamentos, eventos, fechamento de contratos, este conjunto de atividades denomina-se turismo de negócios.

Tal atividade é de grande importância para economia do país, pois envolve os hotéis, transportes, serviços de apoio aos viajantes, lazer, alimentos e bebidas e eventos.

Embora seja possível padronizar este tipo de turismo, os fluxos apresentam-se extremamente dinâmicos e diversificados em suas necessidades, portanto cabe à gerência identificar as formas de segmentações de mercados identificando quais as principais necessidades e preferências para que o mesmo possa atuar de forma eficiente e eficaz.

De maneira geral, é possível destacar os serviços de apoio ao turista de negócios em quatro grandes grupos: meios de transporte, hospedagem, locais para eventos e entretenimento/lazer.

Procurou-se esclarecer alguns aspectos relativos à hospedagem, tanto da demanda gerada pelo turismo de negócios como da adequação da oferta hoteleira a este tipo de turista.

O perfil do turista de negócios, no que se refere à hospedagem, demonstra um hóspede cujas necessidades específicas dentro das unidades se diferem das de um hóspede à lazer, ou seja, existe a necessidade de bancadas de trabalho dentro dos apartamentos para que os mesmos funcionem como extensão de seu escritório, acesso à internet, equipamentos de suporte dentro dos espaços, porém esta é apenas parte da realidade.

Optou-se por hotéis de mesma categoria pela uniformidade dos serviços, ou seja, trabalhar uma linha que possui uma mesma cultura como dominante.

Conseguiu-se então chegar à conclusão da importância do líder dentro da unidade, diretamente relacionado aos resultados obtidos dentro da organização, cujo perfil deverá atender às necessidades de mudanças do mercado.

A ligação entre liderança e poder colocam em risco o sucesso da administração quando a mesma não exerce um poder positivo, mas sim um poder autoritário que busca não o bom resultado, mas sim o destaque para o seu status atual.

A necessidade de aprovação social deste líder/gerente erradica qualquer possibilidade de crítica a ser efetivada pelos seguidores, pois, detendo o poder de distribuição de recompensas e punições e abominando a divergência (frustração), suscita o temor à punição. Desta maneira a realidade organizacional deixa de ser percebida através de lentes multifocais. Os seguidores se vêem no espelho do líder e o líder se vê no espelho dos seguidores. Paradoxalmente, a individualidade – como expressão de diferenças - é assassinada em nome do poder e de dificuldades subjetivas.

É necessário que o gerente tenha capacidade de formação e liderança de uma equipe afinada e bem treinada, não apenas em execuções de tarefas, mas também composta por pessoas capazes de demonstrar iniciativa, criatividade e responsabilidade que permitam mostrar o diferencial da unidade perante a concorrência cada dia mais acirrada.

Ele precisa também dominar o conhecimento de marketing para adequar-se ao nicho de mercado que lhe seja mais conveniente, ou seja, atender a diversos públicos em determinadas épocas do ano, onde o volume de turísticas de negócios seja menor, a fim de evitar a queda na ocupação em função da sazonalidade.

É preciso também profundo conhecimento em gestão de pessoas, pois a hotelaria trabalha em um segmento de prestação de serviços, onde o contato entre os clientes e os colaboradores é contínuo, buscando sempre a excelência nos serviços prestados.

A análise dos dados recolhidos na pesquisa de campo revelou alguns resultados de certa forma inesperados.

Entre os respondentes da pesquisa, o conceito do “escritório dentro do quarto” é sim um fator de peso na escolha dos equipamentos e serviços que o hotel deve oferecer, porém o atendimento é o ponto mais importante citado pelos entrevistados, seguido de equipamentos e valores de diárias.

Uma surpresa nos resultados da pesquisa foi constatar que 60% dos hóspedes entrevistados tomariam como decisivos para a escolha do hotel os mesmos fatores qualquer que fosse a motivação da viagem.

30% dos entrevistados indicaram a proximidade do local de trabalho como fator importante na escolha do hotel considerando as dificuldades e o alto custo de deslocamento na cidade.

Abaixo uma pequena definição do perfil do turista de negócios tomando como base os conceitos teóricos e os questionários aplicados:

1. Este tipo de hóspede se mostra disposto a pagar mais pelo oferecimento de equipamentos/serviços diferenciados que atendam as suas necessidades;
2. A proximidade ao local de trabalho é fator importante no processo de escolha do hotel no qual irá se hospedar.

O turista de negócios procura evitar situações, tal como os congestionamentos, que diminuam o tempo disponível para a realização de suas atividades principais durante a viagem;

3. Entre os hotéis que praticam o mesmo nível de valores de diárias, e que possuam localização estratégica para os hóspedes, levam vantagens àqueles que oferecem, dentre os seus serviços, infra-estrutura adequada para o desenvolvimento do trabalho no próprio hotel.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído efetivamente para a formação de uma base conceitual coerente capaz de reduzir a lacuna entre a teoria e a prática do mercado hoteleiro para o turismo de negócios, a partir da compreensão de algumas de suas especificidades, assim como das vantagens que se podem obter com o adequado atendimento ao turista de negócios.

O foco do presente trabalho foi destacar a importância da gestão em busca do melhor atendimento a este tipo de turista, que está em local diferente de sua residência, porém não para o lazer propriamente dito, mas sim para a continuidade de suas atividades profissionais.

Tal apresentação não encerra nenhuma discussão a respeito da percepção do turista de negócios quanto aos atributos decisivos para a escolha do hotel no qual irá se hospedar. Trata-se de uma contribuição para o estudo de um segmento importante para o mercado hoteleiro que, quanto mais conhecido, mais aumentará as chances de incrementos no desempenho do setor. Sendo assim sugere-se maior aprofundamento, uma vez é um assunto bastante vasto e com inúmeras possibilidades de enfoques.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, N; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 1999.

ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 3ª edição. São Paulo: Ática, 2000.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo; JORGE, Wilson. **Hotel: planejamento e projeto**. 2ª edição. São Paulo: Senac, 2000.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo: Um modelo de gestão para o setor hotelaria**. Tese. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2004.

ARAGÃO, C. V. **Fatores agilizadores e restritivos à atuação da justiça do trabalho: um estudo exploratório (artigo)**. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Publica da FGV**, julho/agosto, 1997.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 8ª edição. Campinas: Papyrus, 2000.

BENFARI, Rober T. **Mudando seu estilo gerencial: Como avaliar e desenvolver sua performance na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras. Estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte**. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção UFSC, 2002.

BOOG, G. G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimentos com retorno?**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2001.

_____ **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOULLÓN, R. C. **Planificación del espacio turístico**. 3ª edição. México: Editorial Trillas, 1997.

BOVET, D. M.; THIAGARAJAN, S. **Logística orientada para o cliente**. HSM management, 18 Janeiro/Fevereiro, 2000.

CABREIRA, Mario. **Gestão da qualidade apostila aplicada no curso de MBA do Centro Europeu**. Cuitiba: Qualysul, 2006.

CAMPOS, V. Falconi. **TQC – Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas, 1992.

CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. 3ª edição. Caxias do Sul: Caxias do sul - Educ's 1991.

_____, Geraldo. **Turismo e marketing: Uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

_____, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

_____, Geraldo. **Excelência em hotelaria: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2000.

_____, Geraldo. **Excelência em hotelaria: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 6ª edição. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

_____, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9ª edição. Caxias do Sul: Educ's, 2001.

CAVASSA, C. R. **Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento**. Cidade do México: Trillas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª edição. São Paulo: Campus, 2000.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2ª edição. São Paulo: Editora &marketing, 2001.

_____. **Marketing turístico**. São Paulo: Atlas, 2001.

CUNHA, L. **Introdução ao turismo**. Lisboa: Verbo, 2001.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre a Administração**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Sérgio Ricardo. **O papel do humor na qualidade do atendimento hoteleiro**. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração – PUC São Paulo, 2006.

EMBRATUR. **Mão-de-obra empregada em atividade turística**. Disponível em WWW.embratur.gov.br, 2003.

_____. **Dados da hotelaria**. Disponível em WWW.embratur.gov.br, 2002

FERREIRA, Rosalbo. **Estratégias de orientação para o mercado em organização de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva**. Tese. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da UFSC, 2006.

GERTZ, D. **Crescimento = foco nos clientes atuais**. HSM Management. 12 Janeiro/Fevereiro, 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas: Um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC**. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da UFSC, 2000.

GUERRA, Gleice Regina. **Auditoria noturna em hotéis complexos: Um estudo de caso na cidade de São Paulo**. Dissertação. Programa de Pós-graduação em ciências contábeis da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2006.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.

HAMEL, G. A. **Obrigação**. HSM Management. 31 Março/abril 2002.

HANDY, C. **Deuses da administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HATAKEYA, Yoshio. **A revolução dos gerentes tradução de Zelinda Tomie Fujikawa**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG 1995.

HILL, Linda A. **Novos Gerentes: Assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron, 1993.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KEUNG, Simon Wong Chak. **Tourist's perceptions of hotel frontline employees questionable job-related behaviour**. *Tourism Management*. New Zealand, 2000.

KLEIN, O. **Organização hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1980.

KLEIN, Melanie. **Notas sobre alguns mecanismos esquizóides**. In: **Os Progressos da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

LEZANA, R. G. R. **Fundamentos de um sistema de qualidade gerencial**. Curitiba: ISPG, 1990.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUZ, R.S. **A qualidade do atendimento e o clima organizacional**. RH em síntese, n.10. p.47, maio;jun. Disponível em: <www.gestaoerh.com.br> Acesso em: 20/12/2007.

MENDES, C. H.; TOLEDO, J.C. **Qualidade em serviços: O papel da função de desenvolvimento de novos serviços**. XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Curitiba-Pr. ENGENEP-ABREPO, 2001

MERRIT, E A.; Berger. F. **The value of setting goal**. Cornell hotel and restaurant administration quarterly, 1998.

MOTTA, Fernando C. **Teoria das Organizações: Evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NISHIMURA, Jorge. **Planejamento de um hotel voltado para negócios**. In LAGE, Beatriz HelenaG; MILONE, Paulo César. Turismo teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

NORMANN, R. **From value chain to value constellations: designing interactive strategy**. Harvard Business Review, July/August, 1993.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas 2002.

PASSOS, J. C. **Considerações gerais sobre as possibilidades de perdas associadas ao patrimônio hoteleiro**. Revista centro de ensino superior de Catalão – CESUC. Disponível em: www.cesuc.br/revista/ed-3. Acesso em: 23/12/2007.

ROGERS, M. **Os clientes**. HSM Management. 09 Julho/Agosto, 1998.

SALLOTO, M. B. **A produtividade no setor público**. São Paulo: EAESP/FGV, 1992.

SANCHO, A. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Rocca, 2001.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **A história da psicologia moderna**. São Paulo: Cultrix, 1981.

SEGALA, L. R. In: MADUREIRA, D.; GAMA NETO, H. **Grandes redes de hotelaria formam profissionais**. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 02 de janeiro de 2001.

SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca pela excelência**. São Paulo: Cobra, 2000.

SILVA, C. F. **Melhoria da qualidade em serviços: uma aplicação em hotéis**. **Dissertação**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC, 1999.

SOUZA, W. R. **O perfil dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios, um estudo de caso**. **Dissertação**. Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da UFSC, 2001

SPOLON, Ana Paula Garcia. **Chão de estrelas. Hotelaria e produção imobiliária em São Paulo 1995-2005**. **Dissertação**. Programa de Pós-graduação de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2006.

STERN, L. W. **O melhor sistema de distribuição**. HSM Management. 03 julho/agosto, 1997.

SWARBROOKE, Jonh. **Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental**. Vol. 1, tradução Margarete Dias Pulido, São Paulo: Aleph, 2000.

SWARBROOKE, Jonh; HORNER, S. **O comportamento do consumidor do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TAYLOR, G.D. **Estilos de viagem** in THEOBALD, W.F. Turismo global. São Paulo: SENAC, 2001.

THEOBALD, W. F. **Turismo global**. São Paulo: SENAC, 2001.

WALKER, John R. **Introduction to hospitality**, 2ª edição. Upper saddle river: prentice Hall, 1999.

WALKER, John R. **Itrodução à hospitalidade**. Barueri: Malone, 2002.

6. ANEXOS

Prezado Gerente Geral

Venho através do presente solicitar a participação no trabalho de pesquisa, do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná. O objetivo é levantar dados para que se possa contribuir no desenvolvimento de pesquisa a qual apontará indicadores gerenciais para hotéis voltados para o turismo de negócios. Para tanto, gostaria que respondesse as questões abaixo.

Questionário aplicado aos gerentes das unidades hoteleiras:

01. Quais são as estratégias competitivas que o gestor hoteleiro (hotéis voltados para o turismo de negócios) deve utilizar diante da concorrência? Explique. (assinale com um x).

- valores de diárias
- Atendimento
- estrutura
- política de fidelidade

02. Para gerir com sucesso um empreendimento hoteleiro, o profissional deve ter preferencialmente conhecimento específico (técnico) e experiência no ramo. É possível com apenas um destes atributos, gerir um empreendimento hoteleiro com eficácia? (assinale com um x).

- Sim
- Não

03. É possível atender diversos tipos de hóspedes sem descaracterizar o empreendimento hoteleiro, qual o fator comprometedor quando trabalha-se com um público variado? (assinale com um x).

- Sim
- Não

Explique

04. Qual a importância do "empowerment" e como deve ser a delegação de tarefas em um hotel, já que todos os setores estão interligados?

05. Qual a importância da relação gerência x funcionários? Qual a melhor forma de obter excelência no setor operacional, uma vez que existe uma diferença cultural e educacional entre os colaboradores?

06. O que é qualidade em um hotel, uma vez que todas as unidades oferecem praticamente os mesmos produtos (quarto, cama, banheiro, chuveiro, restaurante), quais são as atividades realizadas dentro de sua unidade para que se alcance a satisfação do hóspede?

Questionário aplicado aos colaboradores das unidades hoteleiras:

Prezado Colaborador

Venho através do presente solicitar a participação no trabalho de pesquisa, do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná. O objetivo é levantar dados para que se possa contribuir no desenvolvimento de uma pesquisa a qual apontará indicadores gerenciais para hotéis voltados para o turismo de negócios. Para tanto, gostaria que respondesse as questões abaixo.

01. Qual a sua idade? (assinale com um x).

-) acima de 20 anos
-) acima de 30 anos
-) acima de 40 anos
-) acima de 50 anos
-) outros

02. Qual a sua escolaridade? (assinale com um x).

-) 1º grau completo
-) 2º grau completo/ ou em curso
-) 3º grau completo/ ou em curso
-) pós graduação/ em curso
-) mestrado/doutorado

3. O seu gerente é: (assinale com um x).

-) competente/responsável/envolvido
-) não sei, o mesmo não se envolve nas questões do hotel
-) Outros _____

4. tenho treinamentos ou participo de reuniões: (assinale com um x).

-) semanalmente
-) mensalmente
-) semestralmente
-) nunca participei de treinamentos

6. minha participação na empresa é: (assinale com um x).

-) faço apenas o meu serviço
-) procuro me envolver (buscar conhecimento) em todas as áreas
-) estou sempre á disposição

7. A gerência deixa claro o que espera de nosso trabalho:

-) Sim
-) Não
-) outros, explique _____

8. A gerência está interessada nas idéias e sugestões que damos e as utilizam como base na tomada de decisões:

-) Sim
-) Não
-) outros, explique _____

9. A gerência sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas:

- Sim
- Não
- outros

10. A gerência envolve os colaboradores na tomada de decisões quando a mesma afeta o trabalho de alguém:

- Sim
- Não
- outros, explique _____

11. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial:

- Sim
- Não
- outros

Questionário aplicado aos Clientes das unidades hoteleiras:

Prezado Hóspede

Venho através do presente solicitar a participação no trabalho de pesquisa, do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná. O objetivo é levantar dados para que se possa contribuir no desenvolvimento de uma pesquisa a qual apontará indicadores gerenciais para hotéis voltados para o turismo de negócios. Para tanto, gostaria que respondesse as questões abaixo.

1. Qual a sua idade? (assinale com um x).
 - acima de 20 anos
 - acima de 30 anos
 - acima de 40 anos
 - acima de 50 anos
 - outros
02. Qual a sua escolaridade? (assinale com um x).
 - 1º grau completo
 - 2º grau completo/ ou em curso
 - 3º grau completo/ ou em curso
 - pós graduação/ em curso
 - mestrado/doutorado
3. Por favor, ordene (de 1 a 5), conforme a importância, os fatores que considera decisivos para a escolha do hotel no qual irá se hospedar:
 - (1) Muito importante (5) Pouco importante
 - valor da diária
 - equipamentos/serviços oferecidos
 - localização
 - programa de milhagem e/ou descontos
 - Atendimento
4. Caso não estivesse em viagem de negócios, consideraria os mesmos fatores acima como decisivos para a escolha do hotel? (assinale com um x).
 - sim
 - não
5. Qual o meio de transporte que utilizou para chegar à cidade? (assinale com um x).
 - avião
 - ônibus
 - automóvel
 - outros (por favor especifique) _____
6. Quanto à LOCALIZAÇÃO do hotel o que é mais importante – 02 opções: (assinale com um x).
 - proximidade ao local de trabalho
 - opções de lazer nos arredores
 - proximidade ao aeroporto
 - outra (por favor especifique)
 - facilidade de acesso
7. Quanto aos EQUIPAMENTOS/SERVIÇOS, por favor ordene (de 1 a 5), conforme a importância, os serviços/equipamentos que espera encontrar no hotel durante sua permanência:
 - (1) Muito importante (5) Pouco importante

- estrutura para lazer no hotel
 - estrutura para trabalhar (bancada de trabalho no apartamento, conexão de internet, business center)
 - assistência para entretenimento/lazer na cidade
 - serviços de apoio (lavanderia, restaurante 24 horas, guest relation)
 - estrutura de eventos (salas, auditórios, etc)
8. Por favor, após a análise das alternativas abaixo, assinale os fatores que o(a) motivariam a voltar a este hotel: (assinale com um x).
- os valores das diárias
 - a localização
 - o oferecimento dos equipamentos/serviços apontados anteriormente
 - programa de milhagem e/ou descontos
 - a combinação de todos os fatores acima
 - não tenho a intenção de voltar a este hotel
9. Qual o seu nível de satisfação com os serviços oferecidos por este hotel? (assinale com um x).
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Pouco satisfeito
 - Insatisfeito (por favor justifique)
10. Caso não estivesse em viagem de negócios, consideraria os mesmos fatores acima como decisivos para a escolha do hotel? (assinale com um x)
- sim
 - não
11. Qual meio de transporte utilizará para se deslocar na cidade(assinale com um x).
- táxi
 - automóvel próprio
 - automóvel alugado
 - ônibus
 - outro por favor especifique) _____
12. Quando em viagem de negócios Tem como prática usual hospedar-se em diferentes hotéis? (assinale com um x)
- sim
 - não