

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE TURISMO**

**QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA HOTELEIRA – ANÁLISE DO HOTEL BLUE  
TREE ST. MICHEL – CURITIBA – PR**

**Autor: Kelly Bucheni Padilha  
Orientador: Prof. Dr. José Manoel G. Gândara**

**CURITIBA  
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE TURISMO**

**QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA HOTELEIRA – ANÁLISE DO HOTEL BLUE  
TREE ST. MICHEL – CURITIBA – PR**

**Autor: Kelly Bucheni Padilha**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
de Pós-Graduação apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção de título de  
Especialista em Planejamento e  
Gestão de Turismo.**

**Orientador: Prof. Dr. José M.G. Gândara**

**CURITIBA  
2007**

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. OS SERVIÇOS HOTELEIROS.....</b>	<b>7</b>
2.1 HOTELARIA – UM SERVIÇO ESSENCIAL .....	9
2.2 A HOTELARIA NO MUNDO .....	10
2.3 A HOTELARIA NO BRASIL.....	12
2.4 A HOTELARIA E TURISMO <i>BUSINESS</i> .....	17
<b>3. QUALIDADE – O PRIMEIRO PASSO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE ....</b>	<b>20</b>
3.1 A DEMANDA E A SATISFAÇÃO .....	27
3.2 COMO ALCANÇAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	30
3.3 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO .....	31
3.3.1 A Cultura Organizacional no Processo de Fidelização .....	33
3.4 Qualificação Profissional – Um desafio para a Hotelaria .....	35
<b>4. BLUE TREE ST. MICHEL – CURITIBA – Pr.....</b>	<b>41</b>
<b>5. A PESQUISA DE CAMPO – ANÁLISE .....</b>	<b>49</b>
5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	52
5.2.1 Perfil dos Gestores .....	52
a) Idade .....	52
b) Sexo.....	53
c) Estado Civil.....	54
d) Formação.....	55
e) Segundo Idioma .....	56
f) Cursos extracurriculares na área em que atuam .....	57
g) Importância de realização de cursos de qualificação na área .....	58
h) Pretensão de Realizar cursos de qualificação x fatores impeditivos .....	59
i) Investimentos - qualificação de mão-de-obra da equipe e reconhecimento.....	60
j) Tempo de atuação no Turismo, ascensão no setor e satisfação profissional .....	61
k) Habilidades pessoais e profissionais dos gestores que contribuem para sua atuação profissional.....	62
l) Características necessárias nos colaboradores e valorização do trabalho .....	63
m) Programa de incentivo na Rede Blue Tree e avaliação dos profissionais .....	64
n) Mudanças necessárias: na infra-estrutura física e no capital humano para melhor atender os hóspedes .....	64

o) Empecilhos para o aprimoramento dos profissionais e do setor hoteleiro em Curitiba.....	65
p) Quanto às informações básicas sobre a cidade de Curitiba, para atender aos hóspedes.....	67
q) Característica da demanda do hotel .....	67
r) O Hotel Blue Tree St. Michel e a demanda de Curitiba.....	67
<b>5.2.2 Perfil dos Colaboradores .....</b>	<b>68</b>
a) Idade .....	68
b) Sexo.....	69
c) Estado Civil.....	70
d) Grau de Instrução.....	71
e) Segundo Idioma .....	72
f) Cursos extracurriculares na área em que atuam .....	73
g) Importância de realização de cursos de qualificação na área .....	74
h) Pretensão de Realizar cursos de qualificação x fatores impeditivos.....	75
i) Treinamentos Blue Tree e valorização da equipe .....	77
j) Opinião dos colaboradores sobre os cursos de qualificação .....	78
k) Tempo de atuação no Turismo, ascensão no setor e satisfação profissional .....	78
l) Habilidades pessoais e profissionais dos colaboradores que contribuem para sua atuação no setor .....	80
m) Mudanças necessárias ao hotel – Colaboradores 2007.....	81
n) Quanto à satisfação dos hóspedes percebidas pelos colaboradores .....	81
o) Esforços dos colaboradores em atender aos hóspedes.....	82
p) Quanto às informações básicas sobre a cidade de Curitiba, para atender aos hóspedes.....	83
<b>5.3 INTERFACE DOS OLHARES .....</b>	<b>85</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURAS .....</b>	
Figura 1.....	33
Figura 2.....	37
Figura 3.....	39

<b>TABELAS .....</b>	
Tabela 1 .....	51
Tabela 2 .....	52
Tabela 3 .....	53
Tabela 4 .....	54
Tabela 5 .....	55
Tabela 6 .....	57
Tabela 7 .....	58
Tabela 8 .....	59
Tabela 9 .....	60
Tabela 10 .....	62
Tabela 11 .....	68
Tabela 12 .....	69
Tabela 13 .....	70
Tabela 14 .....	71
Tabela 15 .....	72
Tabela 16 .....	73
Tabela 17 .....	74
Tabela 18 .....	75
Tabela 19 .....	77
Tabela 20 .....	78
Tabela 21 .....	81
Tabela 22 .....	82
Tabela 23 .....	84
<b>GRÁFICOS .....</b>	
Gráfico 01 .....	53
Gráfico 02 .....	54
Gráfico 03 .....	55
Gráfico 04 .....	56
Gráfico 05 .....	57
Gráfico 06 .....	58
Gráfico 07 .....	59
Gráfico 08 .....	60
Gráfico 09 .....	62

<b>Gráfico 10</b> .....	<b>69</b>
<b>Gráfico 11</b> .....	<b>70</b>
<b>Gráfico 12</b> .....	<b>71</b>
<b>Gráfico 13</b> .....	<b>72</b>
<b>Gráfico 14</b> .....	<b>73</b>
<b>Gráfico 15</b> .....	<b>74</b>
<b>Gráfico 16</b> .....	<b>75</b>
<b>Gráfico 17</b> .....	<b>76</b>
<b>Gráfico 18</b> .....	<b>77</b>
<b>Gráfico 19</b> .....	<b>79</b>
<b>Gráfico 20</b> .....	<b>82</b>
<b>Gráfico 21</b> .....	<b>83</b>
<b>Gráfico 22</b> .....	<b>84</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, independente do ramo de atividade desenvolvida ou do porte das organizações, há sempre uma atenção com relação ao oferecimento de bons produtos, por preços menores, através de um atendimento eficaz com qualidade realmente garantida.

Os consumidores, sejam eles de produtos ou de serviços, têm pesquisado a fim de obter informações atuais, se tornam atentos às ofertas do mercado e suas vantagens, o que explicita a real necessidade de que os produtos e serviços sejam apresentados com qualidade e além disso devem possuir características individuais que os tornem atrativos e passíveis de consumo.

Houve uma revolução tecnológica e filosófica depois das duas grandes guerras mundiais e com isso, pode-se observar a mudança de comportamento da sociedade como um todo, se o que era consumido no período pré-guerra era necessário e primordial, agora no “pós”, necessita-se de tudo aquilo que a tecnologia oferece, e a cada dia a mídia, os grupos sociais e a globalização em si, impõe as mais diversificadas necessidades.

E dentro deste novo paradigma de consumo x qualidade surge a necessidade de esclarecer o significado que a qualidade da mão-de-obra atinge dentro da atividade turística, onde a prestação de serviços é fator primordial para a demanda. Em um tempo onde o setor predominante é o de serviços, a qualidade é fundamental para a decisão de compra do cliente.

O turismo envolve vários setores e segmentos econômicos, entre eles a hospedagem. A acomodação é um dos principais itens do complexo turístico, sendo explícita a necessidade de serviços de qualidade nas organizações que fornecem acomodação ao turista.

Com o gradativo crescimento do turismo *business*, a pesquisa é voltada para o mercado da cidade de Curitiba-Pr, onde o principal tipo de turismo realizado é o de negócios e a estrutura do setor hoteleiro está voltada ao atendimento desta demanda.

Surge então o problema de pesquisa: O setor hoteleiro que atende o turismo de negócios da cidade de Curitiba possui profissionais qualificados? Este trabalho

pretende esclarecer as características pessoais e profissionais dos indivíduos que atuam nesta área para desenvolvimento pleno de suas funções.

Na capital paranaense é fácil encontrar hotéis voltados a este segmento, pois muitas redes se instalaram para atender a crescente demanda. Dentre as redes encontradas está a Rede de Hotéis Blue Tree, opção esta que mais se aproximou dos objetivos da pesquisa.

A realização de um estudo de caso do Hotel Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr é interessante por ser esta a única unidade da rede dentro de Curitiba, por ser também uma Rede exclusivamente brasileira e de grande representatividade dentro do segmento de turismo de negócios no Brasil.

O objetivo geral deste estudo de caso é analisar o profissional do Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr e sua qualificação a fim de identificar os pontos fracos e fortes na prestação de seus serviços. Tendo então como objetivos específicos a análise do perfil dos colaboradores e dos gestores separadamente em um primeiro momento, para então cruzar os resultados.

A pesquisa foi realizada em todos os setores do Blue Tree St. Michel, com aplicação de questionários direcionados. Participaram deste estudo gestores e colaboradores da unidade, possibilitando respostas em 100% dos gestores e 30% de colaboradores, todos os setores estão representados pela mesma porcentagem de colaboradores, tornando assim confiável os resultados do estudo.

O perfil de qualificação dos referidos profissionais elucida a importância de alcançar a satisfação do cliente, trabalhando com a hipótese de haver necessidade de treinamento constante.

O resultado desta pesquisa auxilia na formulação de novos treinamentos e adaptações para atender as tendências de consumo da demanda.

O primeiro capítulo trata de maneira breve sobre os serviços hoteleiros, inserindo neste capítulo a hotelaria que possuem como principal característica o setor de serviços, sua evolução no Brasil e no mundo.

O capítulo seguinte é dedicado à relação da hotelaria com o turismo *business*, com considerações que auxiliam no entendimento histórico e evolutivo do setor e principalmente conceituando turismo e co-relacionando autores que discorrem sobre o assunto.

Na seqüência há explicações sobre a demanda e seu comportamento, expondo de forma conceitual e abordando questões como as tendências de

mercado e as influências na intenção de compra e no consumo efetivo de algum produto ou serviço.

Relacionando o termo qualidade com o setor de serviços, o capítulo cinco expõe sobre as abordagens humanas dos serviços sendo ou não produzidos com qualidade. Considerando dentro desta abordagem o comprometimento e envolvimento das organizações inseridas no contexto de serviços atentando para o desafio implícito às mesmas, onde o objetivo é a fidelização dos clientes.

Dentro do capítulo seis trata-se especificamente do estudo de caso do Blue Tree St. Michel – Curitiba –Pr, expondo a história, filosofia e políticas da rede, bem como a visão e missão e sua relação com o desenvolvimento da hotelaria e do turismo dentro da capital paranaense.

O capítulo sete traz a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, parâmetros e variáveis estabelecidas, assim como os resultados obtidos na realização da pesquisa dentro do hotel escolhido. Há análise das interfaces dos olhares dos gestores e colaboradores da unidade Blue Tree pesquisada, onde se encontram as reais necessidades divididas por setores.

Através das pesquisas bibliográficas e de campo pode-se perceber que não há como esgotar em apenas um estudo de caso todas as possibilidades e necessidades inerentes ao setor de serviços e neste caso específico na hotelaria voltada para o turismo de negócios. Sob este prisma este trabalho pretende contribuir para a qualificação e busca de excelência nos serviços prestados no setor hoteleiro evidenciando a cidade de Curitiba como um exemplo para as localidades que estão em ascensão no segmento *business*.

## 2. OS SERVIÇOS HOTELEIROS

Este capítulo aborda os serviços hoteleiros de maneira geral e aspectos históricos da hotelaria no mundo e no Brasil, além vincular o setor hoteleiro ao turismo business.

É fato a grande participação do setor de serviços na economia global. Pode-se perceber que um dos setores que mais se utiliza dos serviços como parte de seu produto é a hotelaria. O envolvimento da atividade turística com o setor hoteleiro faz com que haja interesse em aprimorar e adequar a mão-de-obra para que a demanda satisfaça suas necessidades e expectativas.

É essencial discutir sobre serviços hoteleiros, suas características e potencialidades, para que se entenda sua participação no desenvolvimento do turismo, e conseqüentemente da mão-de-obra inserida. Observar as singularidades do setor, propicia uma visão detalhada das tendências deste paradigma.

O setor de serviços possui essências que o definem: o fato de por exemplo, não poder ser estocado, dever ser consumido na hora, não poder ser guardado para ser consumido mais tarde.

Da mesma forma uma de suas vantagens é o fato de que se pode perceber a satisfação ou não do cliente no ato de consumo. Estes fatores serão melhores interpretados na seqüência.

Nystron (apud Serson, 1999) definiu os serviços sob dois prismas: tendo um amplo sentido eram atividades manuais inseridas nos produtos até que estes cheguem ao consumidor; e o segundo prisma seria restrito, onde os serviços são a mão-de-obra apenas envolvida no contexto do produto.

A relação e análise dos serviços voltando para a qualidade em si, esclarecem sua participação na movimentação econômica nacional.

É com relação a essa qualidade que freqüentemente são comparados os serviços. Se o nível de produção industrial varia, a notícia vai para a primeira página dos jornais, o assunto se torna recorrente, todos têm uma impressão a respeito. Embora o setor de serviços seja responsável por mais de 50% do PIB, contra 33% da indústria, e responda por mais de 55% dos empregos, enquanto a indústria responde por menos que 30% (dados do IBGE), só ficamos aliviados quando a indústria contrata. (DARIANI, 2006)

O alerta considera maior atenção ao setor de serviços, pois o cenário econômico é extremamente sensível às alterações no setor terciário. A visão nacional deve enfatizar a necessidade de qualificação de mão-de-obra destes profissionais, e assim corresponder às tendências globais.

Sendo assim este segmento é de suma importância ao desenvolvimento econômico mundial, considerando o cenário atual, se torna significativo e primordial na atividade turística. As características a seguir diferenciam serviços de produtos (ALBRECHT, 1992; THEOBALD; WILLIAM; TOFFLER, 1980; TRIGO, 2001):

- Serviços não podem ser tocados ou manuseados;
- Serviços não podem ser estocados ou armazenados;
- Em grande parte da sua efetividade deste setor, o cliente participa e/ou observa o processo de fornecimento do serviço;
- Não há como avaliar a qualidade antes do fornecimento do serviço;
- A satisfação ou contentamento do consumidor, em grande parte pode ser percebida simultaneamente ao fornecimento do serviço;
- O local de interação entre o cliente e o fornecedor de serviço se caracteriza tanto pela presença física do cliente, bem como pela ocorrência simultânea da produção (fornecimento do serviço) e o consumo;

O local de interação, em relação à simultaneidade entre produção e consumo: O fato de o produto se confundir com o próprio processo dificulta a distinção das dimensões do produto e do processo, no âmbito dos serviços. Os serviços não são estocáveis, ou seja, um serviço não consumido pode ser irrecuperável.

Na verdade, por mais "não palpável" que um serviço possa parecer, sempre existirá, ainda que em expressão mínima, um aspecto palpável. Um exemplo é a cama colocada no quarto de um hotel: ela estará inserida no serviço de hospedagem (não palpável) proporcionado pelo hotel. (SERSON, 1999, p. 14).

Os serviços hoteleiros incluem portanto, de forma implícita ou explícita, itens palpáveis, físicos, materiais que se não estiverem associados a um atendimento adequado, de qualidade, sensível e antecipado às necessidades dos hóspedes podem colocar a perder o fornecimento como um todo.

O papel do profissional da hotelaria, é muito maior e mais complexo do que parece. A comunicação passa a ter novas prerrogativas. Segundo Tofler (1980) o ser

humano entrou na “terceira onda” que prioriza a importância do conhecimento; entre outros pensadores, Castells (1994) o “*caminho da sociedade segue rumo à sociedade da informação em rede*”.

O serviço dentro do contexto de hospedagem é relativamente intangível ou imaterial, de modo que não há como patenteá-lo. Torna-se então, interessante dar forma a esse serviço sempre que possível, para transformá-lo em algo acessível.

Kotler e Bloom (1987) definem serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

## 2.1 HOTELARIA – UM SERVIÇO ESSENCIAL

A atividade turística é fatalmente composta de um complexo grupo de elementos, essenciais para que aconteça de forma efetiva. São subprodutos que se completam conforme as necessidades de cada segmento.

Desta forma pode-se perceber que não há como realizar turismo sem se estabelecer em algum local (independentemente de onde será) que não seja sua própria casa, sem consumir a gastronomia do local, sem utilizar um meio de transporte, seja ele qual for.

É perceptível portanto, que este segmento é principalmente movimentado por serviços, onde mesmo que haja estrutura física e material, sem a mão-de-obra prestadora de serviços, é praticamente impossível que o turismo seja viável.

A instalação do setor hoteleiro passa a ser um item diferencial para o acontecimento do turismo. Ao analisar a história da hotelaria no mundo, são evidentes os registros encontrados, informando que inicialmente os viajantes precisavam se estabelecer para descansar durante uma ou mais noites, tinham que se servir sozinhos, cuidar de seu próprio banho e comida, pois não havia este tipo de serviço dentro das casas onde alugavam seus cômodos.

A falta destes serviços foi interceptada pelo aumento do comércio e sendo assim do número de pessoas viajando. Além de outros movimentos sociais e políticos, como a Revolução Industrial, Globalização, vários acontecimentos na

história da formação da humanidade influenciaram na oferta dos produtos e serviços e assim no comportamento de consumo da demanda.

O aumento do fluxo da demanda influenciou diretamente na oferta quantitativa e qualitativa no setor turístico, as exposições a seguir esclarecem o histórico hoteleiro e suas influências no turismo.

## 2.2 A HOTELARIA NO MUNDO

Dados da história da hotelaria relatam que comerciantes que viajavam no século VI a.c. para fazer negócios entre os continentes se hospedavam na casa de pessoas que disponibilizavam alguns cômodos de suas residências em troca de algum tipo de pagamento.

Estas acomodações eram simples, não existiam banheiros privativos, nem serviços de quarto e as condições de higiene nem de perto podem ser comparadas com os padrões de qualidade e conforto que pode-se encontrar hoje dentro do setor hoteleiro.

A primeira informação sobre a existência efetiva de meios de hospedagem no mundo, é da época da Grécia Antiga, quando eram organizados e realizados os Jogos Olímpicos, além da construção do estádio e do pódio para os jogos em si, foi construída uma hospedaria para abrigar as pessoas que participavam dos jogos, segundo o livro *Introdução à Turismo e Hotelaria*, SENAC.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo sido ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. A Bretanha, por exemplo, durante muitos séculos dominada por Roma, incorporou à sua cultura a arte de hospedar, e ao longo de suas estradas se multiplicavam as pousadas. Essa mesma tendência era comum a quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos. (SENAC, 1998, p. 72).

Conforme Miotto (2003) na época do Império Romano existiam palacetes que tinham um nível de conforto superior às hospedarias da época, e eram para as classes sociais bem providas de recursos, estes palacetes sim tinham um certo conforto, eram conhecidos como "hostellum" onde a nobreza e realeza se acomodavam em suas viagens.

Segundo Amazonas (2002), um dado curioso desta época do império é que estas pousadas e hospedarias, eram palco de muitos acontecimentos de interesse das autoridades.

A grande busca pelo poder e divergências políticas da época, fazia com que estas autoridades pagassem os responsáveis pelas hospedarias, para que estes passassem um relatório completo sobre o que acontecia no interior dos estabelecimentos, quem se hospedava, o teor das conversas, e a procedência dos hóspedes. Esta era uma maneira de controlar os acontecimentos comerciais da época.

Com as necessidades de serviços de qualidade e os novos conceitos globais, surge o interesse em aprimorar o setor e assim as regulamentações em relação à segurança, tarifas e outros itens essenciais para garantir a qualidade.

Evidentemente que com a melhoria nos padrões de serviços e conforto, os clientes passaram a exigir cada vez mais, e desta forma os hotéis e meios de hospedagem em geral foram aumentando seus padrões de prestação de serviços e agregando valor ao produto oferecido.

Em um de seus estudos, Campos (1998) cita que nas últimas décadas de 1.700 e nas primeiras décadas do ano de 1.800, a Europa foi a pioneira no ramo da hotelaria, sendo então ultrapassada pelos Estados Unidos, que com facilidade passaram a ser os detentores do maior número de estabelecimentos de hospedagem.

Com o passar do tempo, desenvolvimento da sociedade e das tecnologias, a infra-estrutura de acesso foi melhorando e com isso, foram surgindo mais hospedarias para abrigar os viajantes. Estas hospedarias, no decorrer dos anos se transformaram em hotéis.

A nomenclatura de diferenciação de apartamentos dentro dos meios de hospedagem, bem como o fornecimento de cortesias como utensílios de higiene pessoal foram implementados pelo hotel "Tremont House" em Boston, em 1.829 e este era o maior hotel e mais caro do período. Possuía cozinha francesa e funcionários bem treinados, além de quartos especialmente decorados.

Consta que algumas décadas depois, Cezar Ritz construiu o que foi chamado de marco inicial da hotelaria planejada, em Paris. Com banheiros privativos e outros itens que complementam o conforto do estabelecimento, Ritz investiu também na

criação de uniformes para seus funcionários, melhorando os padrões de apresentação dos mesmos.

O "Statler Hotel", e Búfalo foi considerado o pioneiro do modernismo hoteleiro, construído em 1.908 possuía inúmeros itens inovadores que visavam mudar o conceito de hospedagem de então, dentre estes itens estavam:

- Instalação de portas corta-fogo;
- Novos padrões de limpeza das instalações;
- Instalação de sistema de água corrente quente e fria individual;
- Colocação de espelhos maiores, possibilitando visão de corpo inteiro;
- Localização dos interruptores de luz próximos da porta, fazendo com que os hóspedes entrassem no ambiente iluminado;
- Banheiros grandes e privativos;
- Facilidade de acesso às portas com o implemento de buracos de fechadura diretamente abaixo das maçanetas;
- Disponibilidade de jornais matutinos aos hóspedes.

Com todos estes itens que somavam no quesito qualidade na hospedagem, não é de admirar que o Statler tenha sido líder do setor até os anos 50, onde um forte concorrente surgiu, Conrad Hilton, que já tinha outros hotéis desde 1.919 e comprou o Statler, dando então início a uma das mais conceituadas redes de Hotelaria do mundo: Hilton Hotéis.

### 2.3 A HOTELARIA NO BRASIL

No Brasil as hospedarias eram inicialmente de portugueses eram localizadas dentro das próprias moradias e acomodavam os comerciantes que viajavam levando produtos e outros itens pelo interior do país.

As hospedagens nacionais sofreram forte influência dos modelos europeus e norte-americanos com a chegada em 1.816 do primeiro hotel internacional de propriedade do francês Louis Pharoux.

Seguindo a tendência de estilo europeu e norte-americano, surgiram vários pequenos hotéis que eram familiares administrados pelos próprios donos que tinham ajuda da família e contratavam auxiliares para execução de serviços gerais e mais simples.

Os primeiros grandes hotéis brasileiros foram erguidos por imigrantes, que viam na nova terra boas possibilidades de sucesso. No começo, quase toda a estrutura desses hotéis era importada, pois o Brasil, por ser um país ainda não industrializado, tinha que comprar no exterior os materiais que não fabricava: telhas, azulejos, cerâmicas, móveis e roupas de cama e mesa, etc. (SENAC, 1998, p. 81).

Após a Segunda Guerra Mundial, com a evolução da tecnologia os padrões de produtos e serviços mudaram mundialmente, a concorrência aumentou e no Brasil isso se refletiu no desenvolvimento efetivo do setor de serviços e dentro dele a Hotelaria.

Este crescimento das necessidades e da oferta de qualidade exigiu com que houvesse modificações no setor hoteleiro, pois o que anteriormente era considerado inovação, neste período passou a ser quesito básico para sobrevivência das empresas envolvidas.

Sendo assim a administração hoteleira no país passou de familiar nos anos 70 à grandes redes internacionais nos anos 90, o que fez com que houvesse mudanças nos padrões de atendimento e serviços dentro do setor.

A administração deste setor, sofreu e sofre influências dos países que estão em outro estágio de desenvolvimento tecnológico, político e social. Entre estas estão as influências dos Estados Unidos e do Japão, que possuem uma visão diferenciada com relação ao consumo, e têm introduzido novos conceitos dentro da qualidade de mão-de-obra hoteleira.

As grandes transformações sofridas pelas diferentes sociedades humanas influenciaram notavelmente a conceituação e prática do turismo. Os mercados orientam-se de forma acelerada para novas formas de turismo, as empresas estão sujeitas a inovações que afetam suas estruturas e seus produtos e serviços, e até mesmo seus objetivos tornaram-se comparativamente mais complexos. (MOLINA, 2005, p. 17).

A hotelaria é um desafio para os administradores, pois envolve diversificadas áreas e necessita do envolvimento harmonioso entre o prestador de serviços e a demanda. Para que o serviço seja de qualidade é necessário que a mão-de-obra esteja em perfeita sintonia com a necessidade e expectativas dos hóspedes, pois

são eles que vão determinar o tipo de serviço que necessitam, o que deve ser adequado e o que é dispensável.

Sendo assim, um hotel para estar de acordo com as tendências deve ouvir quem mais interessa no fornecimento de seu produto e serviços, o hóspede. Sem fazer este tipo de consulta, buscando um “*feed back*” fica quase impossível atender aos hóspedes de forma qualitativa.

Muitos “*feed back*” recebidos podem estar voltados para alguns dos aspectos do receptor que deveriam ser mudados na visão do emissor. O que fazer? Mudar-se para agrada-lo pode ser uma atitude precipitada, pois deve-se inicialmente questionar a real necessidade desta mudança sugerida. Pode-se confrontar esta solicitação com as de outras pessoas e, mesmo assim, “escutar” o nosso “eu”. (SILVA, 2001, p. 96, 97).

Percebe-se a importância da comunicação entre os gestores, colaboradores e clientes, na busca de um serviço e/ou produto satisfatório e dentro dos padrões de cada tempo e espaço. Pode-se então perceber a visão desta nova administração participativa, onde a colaboração deve partir de todos os envolvidos e seus resultados serão o benefício geral.

A administração deixou de ser centralizada e passou a ser participativa, onde todos os colaboradores auxiliam na melhoria de qualidade dos produtos e serviços das organizações. Esta participação passou a ser estimulada de acordo com a filosofia de cada empresa, e os funcionários assim se interessaram de forma mais efetiva pelas suas atribuições, através de programas de incentivo, planos de carreira, o setor hoteleiro atual se fortifica e está cada vez mais eficaz.

As redes hoteleiras são operadoras de empreendimentos possuindo uma participação pequena nos desembolsos de recursos, que fica a cargo, geralmente, de investidores locais e incorporadoras. No Brasil, construtoras como Camargo Corrêa, Impar e Odebrecht são responsáveis por grandes investimentos no setor. Mesmo assim, o movimento dessas empresas hoteleiras internacionais chama a atenção, uma vez que há apenas uma década a presença delas era pequena na América Latina. Ao que tudo indica, elas não se preocupam com a taxa média de ocupação de leitos, de apenas 50% na região, segundo dados do Conselho Mundial de Viagens e Turismo. Essa ociosidade não impede novos investimentos. “Haverá uma grande modernização do setor na região”, afirma Rui Manoel Oliveira, diretor do Grupo Sol Meliá. “Empreendimentos obsoletos vão ter dificuldades em se manter no mercado”, prevê o executivo. (ZAPAROLLI, GAZETA MERCANTIL, 08/10/2000)

Para que haja envolvimento da hotelaria no *trade* turístico, é preciso entender que as pessoas que se hospedam, tem entre outras motivações o turismo de

negócios, e o crescimento deste segmento turístico está modificando as taxas de ocupação dos hotéis nacionalmente e em âmbito internacional da mesma forma.

A falta de preocupação com o aumento da taxa de ocupação da hotelaria de forma geral, se deve à realização do turismo *business* que tem suas taxas em gradativo crescimento atualmente.

A diferença no número de turistas estrangeiros recebidos no Brasil por ano, se relacionada com outros países é substancial, pois o Brasil não explora todo o seu potencial turístico e isso se deve a alguns fatores relacionados ao turismo, entre eles está a falta de organização das organizações turísticas, hospedagem deficientes, etc.

Entretanto o foco do negócio não pode ser muito amplo ou muito estreito. Quando é muito amplo, corre-se o risco de descuidar-se do negócio essencial da hospedagem, por estar envolvido com outras atividades. Quando muito estreito, pode-se deixar de aproveitar outras oportunidades de negócios derivados da hotelaria. (PETROCCHI, 2005, p. 38).

Nota-se portanto a importância de estar atento às tendências de mercado, estar atualizado com relação à demanda, principalmente dentro do turismo, onde os produtos são diversos e as segmentações a cada dia sofrem alterações.

Atender a uma demanda específica, não significa ignorar completamente outros tipos de demanda, que realizam turismo por outras motivações, mas sim adaptar sua estrutura material e humana para atender de forma satisfatória todos os seus clientes, oferecendo à demanda específica itens essenciais para sua estada no hotel.

Para Abell (1980) a hotelaria precisa contemplar a demanda que pretende servir, suas necessidades e a tecnologia necessária para tal atendimento. Desta forma, definir o foco que irá atingir é importante para identificar as opções de crescimento.

Entende-se assim que diversificar em demasia a oferta dentro de uma unidade hoteleira, pode gerar custos muito altos para a organização, sem efeitos na taxa de demanda, ou seja, pode-se voltar para segmentos que não são o público-alvo e assim tornar os serviços inadequados para a demanda real e obsoletos.

O Brasil é uma das maiores economias do mundo, porém ocorreram poucas transformações positivas relativas a uma mudança na filosofia empresarial de negócios que pudessem conduzir a Nação a um crescimento em participação na área de serviços em base competitiva; a problemática de uma falta de política industrial e fiscal vem afetando sobremaneira as atividades internas e o incremento de atividades voltadas à área de exportação, principalmente de produtos e serviços. Há necessidade de um bloqueio às importações, notadamente daqueles produtos considerados supérfluos, para que haja o recrudescimento das atividades internas. A atividade turística vem crescendo assustadoramente, entretanto, o país não possui uma infra-estrutura capaz de acompanhar esse crescimento. (KUAZAQUI, 2000, p. 5).

Acompanhar as tendências mundiais nas atividades turísticas é fator primordial para que o Brasil possa competir com maior igualdade no setor de serviços. Mas a mudança deve ser em vários setores e segmentos, pois a infra-estrutura material e humana é necessária para que haja competitividade em relação à outras nacionalidades.

Devem ser criadas portanto, estratégias eficazes que possam elevar o nível da organização, que esta assuma uma parcela cada vez maior da demanda. A concorrência acirrada da hotelaria faz com que este setor esteja sempre em busca de atualizações e das tendências vigentes no mercado, desta forma além de almejar a captação de um número cada vez maior de clientes, procuram fidelizar aqueles existentes.

É preciso perceber a importância de manter uma estratégia competitiva nas organizações, onde as políticas de conduta podem fazer toda a diferença.

O sucesso de longo prazo de qualquer estratégia requer que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, ela deve resistir à erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor. Manter uma vantagem competitiva não é uma tarefa simples. (ROBBINS, 2002, p. 126).

A questão básica não é exatamente o preço, e sim um conjunto de itens que formam determinado produto ou serviço. No caso da hotelaria a realidade é complexa, pois baixar o preço para aumentar a taxa de demanda pode ser uma atitude fatal para a empresa, uma vez que o serviço hoteleiro possui um custo fixo.

Considerando a concorrência nacional e global na hotelaria, o coerente é manter o preço nivelado com a concorrência, possuir toda a estrutura de fornecimento necessária e além disso, ter uma vantagem competitiva em relação ao setor, este diferencial seria a qualidade no atendimento, a hospitalidade.

A hospitalidade envolve mais que profissionais treinados, envolve a cultura da organização em questão, o envolvimento da equipe de trabalho com o hotel e com o hóspede, fazendo com que o ciclo seja harmonioso.

## 2.4 A HOTELARIA E O TURISMO *BUSINESS*

Aos poucos as características dos serviços hoteleiros e suas necessidades atuais vão sendo evidenciadas, e assim seu envolvimento com a Atividade Turística se torna cada vez mais pertinente.

Um marco para a história do capitalismo e da sociedade foi a revolução industrial. As modificações decorrentes deste evento datam de 1980 em diante, apesar de muitas propostas terem surgido anteriormente.

No entanto, conforme Molina (2003), é neste período que percebe-se o rumo que o setor segue, modificando os comportamentos e valores da demanda, da oferta e dos governantes. No pós-industrial outros fatores definem a competitividade onde diversificar os produtos e os serviços ofertados, fugir do rumo massivo, entre outros, podem se aproximar do turismo sustentável.

A Atividade Turística ocorre de forma dinâmica e têm como principal característica a utilização primordial de capital humano para que se desenvolva. É preciso entender o turismo e suas mais variadas conceituações, para perceber a conexão existente entre seus setores, ressaltando o turismo de negócios.

Muitos autores conceituados formaram seus conceitos sobre o turismo e como ele se desenvolve, Hunziker é um precursor do turismo teórico e para ele “o turismo é um conjunto de relações e de fatos produzidos pelo deslocamento e a permanência de pessoas fora de seu domicílio, desde que tal permanência e deslocamento não sejam motivados por uma atividade lucrativa”.

Já a OMT (Organização Mundial do Turismo) (2001) considera que: “O Turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros”.

Para outros autores, o turismo pode ser definido, avaliado e explicado como um sistema, o SISTUR, este sistema do turismo visa esclarecer a atividade como uma ciência onde a interdisciplinaridade é sua principal característica.

Beni (2001) define o SISTUR de forma a *“reduzir a complexidade do fato e do fenômeno do Turismo a um modelo referencial inédito, que utiliza a noção de sistema para retratar toda a riqueza e dinâmica das variáveis envolvidas...”*

Independente da forma como for analisado, visto ou pesquisado, o fato é que o acontecimento turístico é um fenômeno que movimenta todos os setores da economia, e não é exagero dizer, pois atinge desde a super-estrutura (aparatos existentes para abastecer o turismo), até a infra-estrutura das localidades, onde os envolvidos se beneficiam financeiramente em primeiro lugar.

O fato é que estas definições podem não atender à dinâmica do setor, pois a maioria dos conceitos afirma que o turismo é caracterizado por um deslocamento para outra localidade sem que haja fins ou motivos lucrativos (entre outras características).

É importante demonstrar que há ligação entre o mundo dos negócios e a atividade turística, reconhecendo o turismo *business* como um de seus segmentos. As pessoas se hospedam nos hotéis pelos mais variados motivos e um deles é realmente o de negócios.

O turismo de negócios é uma atividade bastante diferente do turismo de lazer, e seu viajante apresenta diferenças básicas em relação ao viajante de lazer. O mundo das duas modalidades de turismo existe paralelamente. Às vezes, os turistas de negócios usam serviços semelhantes aos turistas de lazer, como quartos de hotel reservas em companhias aéreas. Outras vezes, usam os que lhe são oferecidos com exclusividade, como os centros de convenções. (SWARBROOKE; HORNER, 2002, p. 215).

Apesar da motivação da viagem ser diferente, o turista de negócios utiliza praticamente a mesma estrutura que os variados segmentos de demanda utilizam, porém seu tempo é mais reduzido, e o comportamento de consumo é mais objetivo do que o do turista de lazer.

O setor hoteleiro é um subproduto principal do turismo, pois são nos meios de hospedagem que a demanda turística se instala, para permanecer nas localidades visitadas, então mesmo que pelos mais variados motivos, precisam se acomodar de forma adequada durante a sua permanência.

A sociedade pós-industrial, tem como característica básica a informação e a criatividade. Na intenção de aproveitar melhor seu tempo, o homem de negócios

mescla suas viagens de lazer às profissionais, portanto está a procura de melhores serviços e mais praticidade por preços acessíveis que correspondam às suas possibilidades.

A chegada da hotelaria econômica de padrão internacional no Brasil, pode caracterizar uma revolução, um sinal do desenvolvimento do turismo de negócios do país. Todos os conceitos de hotel barato e mesmo de hotéis de qualidade com alto preço deverão rever suas políticas, pois, atualmente, o mercado está oferecendo produtos de excelente padrão com preços competitivos. (COLLPY, 2003, p. 343).

O futuro da hotelaria no Brasil é seguir a tendência de hotéis econômicos, que prestam serviços de qualidade internacional, com tarifas competitivas. As características do turismo *business* inclinam o mercado à esta nova tendência.

Apesar do turista de negócios não ser o tipo de turista que permanece viajando por um período muito longo, pode-se perceber através dos dados obtido em uma pesquisa da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) que este turista gasta em média US\$ 267,78 por dia e o que viaja por lazer chega a gastar a metade ou menos que este valor.

Entre outros dados encontrados em outras pesquisas do setor, está o fato do turista *business* possuir a maior renda média anual, fazendo com que faça uso de hotéis estruturados e qualificados para atender este segmento, além de seu consumo ser maior.

O crescimento mercadológico aumenta consideravelmente a demanda para este segmento, com o aumento do número de eventos nas grandes cidades, onde a hotelaria passa a ser principal equipamento de utilização desta demanda.

Hotéis pequenos, dotados de decoração charmosa, atendimento personalizado, facilidades para o hóspede e boa localização geográfica tendem a fazer sucesso, desde que bem administrados. Não importa se é um hotel executivo na periferia de uma movimentada cidade do estado do Paraná ou de Minas Gerais, ou se está numa praia da Bahia ou do estado de São Paulo. Ele tem de estar bem posicionado geográfica e mercadologicamente. (CAMPOS, 2005, p. 191 e 192).

A hotelaria deve portanto, estar atenta às novas necessidades e expectativas da demanda, e as limitações ambientais, culturais, políticas, econômicas e sociais.

Considerando as tendências atuais os profissionais inseridos neste contexto hoteleiro, devem ter a preocupação em tomar atitudes cotidianas, auxiliando no processo de satisfação dos hóspedes, entendendo a suma importância de sua participação na estadia de seus clientes.

### 3. QUALIDADE: O PRIMEIRO PASSO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Neste capítulo há uma conexão entre a qualidade na prestação de serviços, o envolvimento dos profissionais da hotelaria nesse contexto e fatores que podem auxiliar a aproximação dos produtos, serviços e da qualidade almejada. Tratando de demanda, pretende elucidar de forma objetiva o grau de importância que abrange a qualificação da mão-de-obra hoteleira no processo de satisfação e fidelização do cliente.

A qualidade na prestação dos serviços é um tema complexo e parece óbvio que é fator fundamental para a realização da atividade turística de maneira sustentável economicamente, socialmente e ambientalmente, porém há necessidade de conscientizar os profissionais em questão da importância de seu comprometimento neste processo.

A qualidade de determinado serviço ou produto segundo Crosby (1991), é gratuita e além deste aspecto é extremamente lucrativa. Explicando de forma mais didática, itens (serviços) que não possuem qualidade, têm que ser inúmeras vezes repetidos e esta repetição até que a finalização saia em conformidade, gera gastos que tornam o produto final mais caro. Logo a falta de qualidade é muito "custosa e cara" para o empreendimento.

Considera-se então que a garantia da qualidade na oferta, pode realmente aumentar os lucros das empresas, concluindo que qualidade poderá ser associada diretamente com a lucratividade.

A qualidade refere-se ao serviço aliado ao produto que, tal como a oferta, é intangível, embora mensurável. Isto fica bem atente nos setores de hotelaria e de alimentação como pontos terminais de oferta, em que o contato com o consumidor é imediato. Assim, com a qualidade se manifestando simultaneamente ao serviço, a produtividade relativa só poderá ser expressa em termos de satisfação real dos consumidores. É essa satisfação que imprimirá a imagem símbolo do produto "serviços turísticos" no mercado, conhecido também como taxa de fidelidade. (BENI, 2001, p. 157).

Para que as organizações desfrutem dos benefícios que a qualidade proporciona, é necessário que elas a valorizem, entendam e acima de tudo assimilem a importância de atingi-la para sua lucratividade.

É preciso saber que a qualidade ou qualificação deve ser feita em primeiro lugar com a mão-de-obra, trabalhando assim com a prevenção de problemas para

diminuir os custos, o que reforça o fato de que a qualidade depende exclusivamente do envolvimento humano. Não existe maneira de se garantir a qualidade de qualquer coisa sem que haja a interferência direta do homem.

A palavra qualidade está em todas as partes: anúncios comerciais, venda de idéias, imagens e produtos. Faz-se necessário então entender o real sentido desta palavra, identificar as razões pelas quais os indivíduos a buscam e quais os caminhos mais indicados deve-se percorrer para atingi-la.

Qualidade é um conjunto de características e desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e anseios do consumidor.... Qualidade na prestação de serviços é um conceito aplicado no âmbito das relações, através de produtos ou serviços, entre um cliente e um fornecedor e, qualidade total é uma estratégia de mobilização, em que todos participam do desafio constante de satisfazer clientes. (BARROS, 1999, p. 9).

É fato que existem diversos pontos de vista sobre o que realmente significa obter qualidade em produtos e serviços, mas não se pode negar que todos eles estão sempre relacionados ao cliente, sendo fiel ou antecipando necessidades, mas sempre visa o consumidor.

Quando se fala em algo adquirido ou que se desfrutou, que tenha sido de má qualidade, esta avaliação passa a idéia de que o que foi consumido foi algo mal feito, mal planejado, mal concebido, sem organização adequada e possivelmente de administração duvidosa.

Todos estes conceitos englobam a falta de qualidade de um produto ou serviço, que sendo eles de qualidade, entende-se que houve um planejamento adequado, organizado, eficiente e desta forma satisfaz as necessidades e expectativas dos consumidores.

A hotelaria tem na qualidade uma premissa de planejamento. Não importa a localização, a proposta ou a dimensão do hotel: em qualquer empreendimento a qualidade precisa prevalecer. Qualidade não significa luxo. Uma pequena pousada com dez UHs pode ter uma elevada qualidade dentro de sua dimensão e proposta de produto. (PETROCCHI, 2005, p. 42).

Entenda-se então que qualidade é um fator lucrativo, mensurável e atingível. Isso quer dizer que pode ser a diferença entre a ruína e o êxito de um empreendimento.

É o costume de se fazer acontecer o processo de forma correta desde o início do ciclo, um profissional ou empresa que tem qualidade, a possui como parte de sua

filosofia e cultura, não podendo imaginar que qualquer item de seu quadro funcional possa ser diferente do que sua cultura o permite.

A qualidade quando inserida em uma empresa deve fazer referência à melhora de forma extensa e contínua. Aproximando assim a qualidade ao planejamento da organização, onde todo o quadro funcional realiza esforços para participar do processo.

Por isso é tão importante que haja um setor de recursos humanos dentro de um hotel, por exemplo. Este setor tem o objetivo de inter-relacionar os indivíduos internos de forma a aproximá-los da filosofia empresarial e assim primarem pela prestação de seus serviços.

Ao atingir a qualidade nos serviços hoteleiros, pode-se dizer que o primeiro passo para satisfazer o hóspede foi dado, sendo necessário então voltar as atenções para a satisfação efetiva buscando a possível fidelização dos mesmos.

Segundo Paladini (2004), o papel dos recursos humanos na busca pela qualidade nas organizações é bem específico, pois só eles tem o poder de transformar sua empresa no quesito qualidade. Ele cita ainda algumas características particulares:

- “é o de mais difícil compreensão, porque envolve, por exemplo, aspectos subjetivos que, em geral, não podem ser descritos por dispositivos teóricos ou procedimentos analíticos;
- é o de mais difícil avaliação, porque seu processo de aprendizagem, por exemplo, depende de sua motivação – o que pode acelerar ou retardar, de forma intensa e pouco previsível, todos os mecanismos de reação ao conhecimento transmitido;
- é o que requer as mais complicadas formas de envolvimento, porque, por exemplo, possui vontade própria e capacidade de proceder a análises críticas;
- é o que requer maior investimento em seu processo de integração às metas de empresa, porque seu engajamento pode depender de estratégias de formação e motivação cujo resultado efetivo só aparece depois de um longo tempo;
- é enfim, o mais complexo recurso da organização”.(PALADINI, 2004, p. 152, 153).

O recurso humano é o que tem a maior capacidade de propiciar retorno altamente satisfatório. Utilizando assim o profissional de forma integral, fazendo-o perceber sua importância para a organização, desenvolvendo em cada um suas aptidões de modo que possam identificar e valorizar suas características mais marcantes para sua efetiva atuação no setor hoteleiro.

O trabalhador independente do nível hierárquico dentro da organização é individualmente importante para o processo de qualidade, e os líderes devem estar inseridos neste contexto, pois a equipe deve trabalhar seguindo seus padrões.

Para que haja qualidade, o profissional tem que ter compromisso, compreensão do que está buscando e principalmente disposição para trabalhar muito, pois é um processo lento até que se atinja o serviço ou produto ideal, e dentro do turismo o esforço tem de ser maior, pois envolve expectativas, sonhos e esperanças e qualquer erro pode frustrar o cliente de modo irreversível.

Então os programas de qualidade implementados nas empresas devem focar todos os setores, para que envolvendo os indivíduos de forma geral, os produtos e serviços resultem em sucesso.

Atualmente os serviços são dinâmicos e se tornaram tão complexos que na maioria das vezes sofrem falhas e desvios dos objetivos e padrões pré-definidos e desejáveis para os mesmos. Conforme estes serviços se tornam complexos e sofisticados cresce também o padrão de exigências da demanda e isso implica no rigor do controle de qualidade dos produtos ofertados.

A qualidade na vida de um profissional, faz com que busque uma formação sólida, aprecie o trabalho que desenvolve e o faça com desembaraço, eficácia e eficiência, desta forma evitando desperdícios dentro da organização onde atua, aprende a argumentar, tomar decisões e relacionar-se bem com sua equipe de trabalho, sendo assim quase sempre ele acerta em suas atividades profissionais.

O treinamento e a qualificação tornam os profissionais competentes e isso influi para que eles prestem serviços de qualidade, a busca pela qualidade faz com que os profissionais atinjam a maturidade profissional, o que significa o cumprimento de tarefas, que estão pré-dispostos à mudanças necessárias para o aprimoramento de suas atividades.

Muitos autores classificam qualidade como sinônimo da "Satisfação do Cliente", mas a complexidade do termo pode expressar que a satisfação do cliente está associada a outros itens, que muitas vezes podem não ter tanto a ver com qualidade; como a satisfação por exemplo. Sendo assim a qualidade na prestação dos serviços se torna uma estratégia das empresas para ganhar o mercado.

Porém não é demais lembrar que para que um serviço seja de qualidade existem vários fatores que podem influenciar em sua efetividade, são eles: tipo de serviço, prazo, pontualidade, atendimento direto e indireto pré-venda e pós-venda,

condições de pagamento, preço, flexibilidade e excelência organizacional das empresas fornecedoras destes serviços.

Existem outras características essenciais para que a prestação dos serviços seja feita com qualidade, porém estas são diretamente ligadas ao profissional de serviços (ALMEIDA (1973); ANDRADE (1994); BARROS (1996); GUTIÉRREZ (1993)):

- **Comprometimento:** é certamente essencial o comprometimento do profissional com o que está realizando, requer empenho e dedicação de sua parte, sem esta característica dificilmente seria difícil desempenhar as funções de forma que contente os setores envolvidos;
- **Desempenho:** é a efetividade dos resultados do trabalho que o profissional realiza, explicita a competência para a função, é como as pessoas percebem o trabalho do profissional, pode ser sinônimo de resultado;
- **Atenção:** o profissional precisa dar atenção aos que o rodeiam, de forma que aceite as críticas alheias para que possa melhorar sempre seu trabalho, na maioria das vezes as pessoas próximas percebem melhor os nossos defeitos, nossas falhas, e se der atenção a este fato o indivíduo em questão poderá aprender muito sobre si mesmo e aprimorar suas técnicas profissionais;
- **Sensibilidade:** esta característica é necessária para que se valorize a harmonia no ambiente de trabalho, e isto só ocorre se o ambiente for saudável fisicamente, agradável, organizado e limpo; além de ser confiável, que haja cordialidade entre a equipe de trabalho, bom humor, respeito, tolerância e espírito de equipe;
- **Interesse:** o profissional deve se interessar pelas atividades desenvolvidas e deve perceber o que suas atribuições exigem dele para a realização de serviços, precisa entender o padrão de qualidade pretendido, deve saber o que ele faz, por que ele faz, para que e para quem ele faz;

Existem outras características importantes que fazem com que os profissionais prestadores de serviços hoteleiros sejam classificados de maneira qualitativa, porém as apresentadas acima são de suma importância para a identificação dos mesmos.

A implementação de programas de incentivo e reconhecimento dos profissionais pelo alcance da qualidade na prestação de serviços, é necessária e

essencial para motivar estes profissionais a assumirem tal postura perante a demanda, sendo assim é um processo que exige da alta administração dedicação, paciência, envolvimento e tempo.

Nota-se portanto que a qualidade pode estar associada à conformidade, porém também está ligada a outros fatores, como os pessoais de cada hóspede, expectativas e necessidades. Desta forma a não conformidade com os requisitos do produto "hotel" pode ou não ser um fator indicador de falta de qualidade

Um hotel pode estar de acordo com as normas de segurança, com as especificações necessárias e muitas vezes impostas pelo mercado competitivo, porém ele pode não estar de acordo com o gosto do cliente, na cor, tamanho, valor, decoração ou qualquer que seja o fator que o classifique como inadequado individualmente. Aí está a importância de conhecer o cliente.

Deve-se entender que a qualidade na hotelaria envolve vários elementos com diferenciados padrões de importância, focar em apenas um destes elementos e desconsiderar ou dar menor valor a outros pode atingir de maneira negativa a estratégia da empresa de implementar um processo de qualidade na prestação de serviços.

Na atividade turística é preciso compreender a importância de se conhecer realmente o cliente, suas necessidades e expectativas, para assim oferecer um serviço e/ou produto de qualidade, personalizado, fazendo com que o turista se sinta único.

Neste processo, para alcançar a prestação de serviços ideal, há necessidade de viabilizar que o profissional ofereça confiabilidade em sua atuação, como por exemplo em uma confeitaria de luxo, onde as paredes que separam o balcão de atendimento, de onde os alimentos são produzidos, são de vidro, e desta forma os clientes vêem todo o processo de confecção dos itens ali vendidos e assim confiam no que estão adquirindo.

A qualidade do que se vende e de quem vende deve envolver uma diversidade de opções, para assim atingir um número maior de consumidores. Um exemplo claro disso são as bolachas recheadas de uma determinada marca líder, que inicialmente produzia a melhor bolacha, com a maior quantidade de recheio (que as crianças adoram), com o melhor sabor.

Acontece que esta bolacha era vendida na embalagem tradicional apenas, e as crianças não podiam levar um pacote inteiro de lanche para a escola, pois a quantidade é muito grande e se cortar o pacote ao meio, a bolacha fica mole.

Então através de pesquisas diretas com os consumidores efetivos, descobriu-se que fazendo uma versão menor da bolacha que fosse embalada em um recipiente mais prático, sem perder o sabor original, haveria um maior número de consumidores que passariam a adquiri-la. Isso foi feito, da mesma forma mais tarde a mesma bolacha foi confeccionada em forma de ovo de páscoa e atualmente, em forma de barrinhas de chocolate.

A melhora do produto atingiu um maior número de consumidores, e assim aumentou o lucro da empresa, sem grandes investimentos em novas receitas ou qualquer outra mudança radical, apenas se descobriu qual a expectativa do consumidor, o que ele realmente gostaria de comprar e pronto. Não é milagre, é simplesmente agregar diversidades à um mesmo produto, para aumentar as chances de que um maior número de pessoas o consumam.

Outra questão importante é o fato de que a ausência de defeitos não necessariamente pode ser considerada como um indício de qualidade de um produto ou serviço.

No caso do setor turístico, é mais complexo porque esta conformidade, tem muito a ver com as expectativas da demanda, do turista individualmente, e desta forma é mais difícil ainda atingir a qualidade total.

São vários setores envolvidos e o controle foge das mãos dos profissionais da área e seu sucesso passa a depender de uma série de fatores que, conduzidos acertadamente, resultam na satisfação do cliente.

É curioso perceber os diferenciados pontos de vista sobre a qualidade, tão almejada pelas organizações, principalmente no setor hoteleiro. A qualidade não deve ser estática, deve se modificar constantemente.

Deve haver um cuidado especial considerando que os consumidores podem não ser os elementos adequados para definir a qualidade de um produto ou um serviço, pois os produtores por estarem atentos ao mercado, têm mais condições de fornecer algo adequado para os consumidores em cada espaço de tempo.

Aos olhos do pessoal de produção, haverá qualidade se eles puderem se orgulhar de seu trabalho. Para eles, qualidade inferior significa redução de vendas e possivelmente perda de emprego. Qualidade superior significa que a empresa permanecerá no mercado por muito tempo. Isso se aplica tanto para o setor de serviços quanto para o setor de produtos. (DEMING, 2003, p. 182).

Sendo assim, onde se encaixa o profissional de hotelaria? A produção de serviços de qualidade através de seres humanos, exclusivamente; a infra-estrutura material é necessária e obrigatória na hotelaria. Neste sentido é notório que o bom atendimento não depende de bens materiais, apesar da importância da estrutura oferecida pelo hotel. A escolha pela repetição de compra da hospedagem no hotel, está diretamente ligada ao atendimento recebido em sua estada.

Na falta de algum item material, de itens tangíveis dentro do hotel, pode-se adquirir tal necessidade imediatamente ou através de uma compra programada pela organização, porém falta de qualidade na mão-de-obra compromete fortemente a visão formada pelo consumidor sobre aquela empresa.

Entende-se que a realidade do segmento de serviços e principalmente do setor hoteleiro está focada primordialmente na qualificação dos profissionais inseridos e na qualidade dos serviços, pois através de estratégias qualitativas pode-se alcançar a satisfação da demanda.

A fidelidade do consumidor está ligada aos serviços prestados, aos itens tangíveis e intangíveis, onde o contato direto e adequado entre profissional e cliente é determinante para a satisfação do consumo.

Segundo Robbins (2002) o processo de gestão pelo alcance da qualidade total deve fazer parte da *"filosofia de administração motivada pela constante consecução da satisfação do cliente e pelo aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais"*

### 3.1 A DEMANDA E A SATISFAÇÃO

A Atividade Turística vem sendo descoberta aos poucos na teoria, contudo nota-se exatamente o contrário na prática se considerarmos a quanto tempo o ser

humano viaja, se hospeda, consome gastronomia e outros itens pelas mais variadas motivações.

Os produtos oferecidos aliados ao envolvimento personalizado dos profissionais hoteleiros com os hóspedes, podem auxiliar no processo de satisfação e até na fidelização do cliente. A ênfase sobre a importância da qualidade na prestação destes serviços, principalmente se tratando dos profissionais inseridos é primordial para que se entenda como gerar satisfação.

Sendo assim é preciso conhecer a demanda de forma a perceber seus anseios e expectativas, não há como atender um cliente de forma satisfatória sem saber exatamente o que ele está buscando.

O conhecimento da demanda real ou potencial (que não se utiliza dos equipamentos de uma localidade) é de extrema importância para o correto direcionamento do planejamento dos núcleos receptores de turismo. É necessário um contínuo trabalho de pesquisa, onde são consideradas as características dos consumidores efetivos e potenciais. (DE ROSE, 2002, p. 43)

A atividade turística cresce de maneira assustadora. Este crescimento deve ser qualitativo, no que diz respeito à demanda e à oferta! A satisfação do cliente está intimamente ligada à orientação para a qualidade. Há um reflexo na vida da demanda, que consumindo um produto satisfatoriamente, se dispõe a indicá-lo a outros consumidores potenciais.

Há uma preocupação que começa a ser discutida: a busca de uma demanda real de qualidade, educada e responsável pelos seus atos, que conheça a necessidade e a importância da preservação dos recursos, tanto naturais, quanto culturais, sociais; considerando que todos estes são findáveis e sua escassez começa a preocupar os setores envolvidos na atividade.

O papel do profissional atuante no setor hoteleiro é muito mais amplo do que parece. Sua responsabilidade com a demanda é inerente a todos os seus atos de consumo nas localidades, uma atenção adequada do profissional pode evitar atitudes desconfortáveis e inadequadas vindas do cliente.

Os conceitos de demanda são muitos. Através de vários autores, pode-se perceber a fidelidade a uma linha de raciocínio, podendo esclarecer da seguinte forma: (VASCONCELLOS (2004); YANAZE(2007); OLIVEIRA e RIBEIRO (2006)):

- **Demanda Real:** indivíduos que consomem um determinado produto ou serviço efetivamente. Por qualquer motivação, buscam algum tipo de satisfação no consumo.
- **Demanda Potencial:** indivíduos que desejam consumir certos produtos ou serviços, possuem quase todas as condições para que isto ocorra, mas que por algum fator determinante não o fazem, havendo então a possibilidade de consumir.

A demanda atual, além de possuir muitas ofertas à sua disposição, adquire a cada dia um maior número de necessidades e assim se torna cada vez mais exigente, visto que o que ontem era supérfluo, hoje se torna um item de necessidade básica, dificultando ainda mais para os fornecedores que precisam ter muita criatividade para atingir a demanda de maneira efetiva.

Vale lembrar que para haver qualidade na hotelaria, cabe ao profissional o estreitamento das relações com seus clientes, descobrindo suas expectativas, desejos e necessidades, iniciando um trabalho dentro do processo de fornecer um produto e um serviço com qualidade almejada, visando superar as expectativas da demanda.

É certo que as empresas hoteleiras tem de passar a construir um novo modelo de valores, não só de valores tangíveis, mas também de capital intangível. Esse capital intangível inclui conhecimento, informação e relações com os clientes. O gerenciamento da informação sobre o cliente pode gerar um lucro substancial, mas exige bons investimentos para fácil acesso e uma boa análise. (CAMPOS, 2005, p. 202).

Esclarecer a importante relação entre o hóspede e o hotel é fato imprescindível. Quem é um e quem é outro? O hotel é quem vende o produto (e o produto então, fica sendo um braço do hotel e o profissional, que faz parte do fornecimento, é o outro braço), e o hóspede é o item essencial para que este processo aconteça, sem ele não há ciclo, nem haverá necessidade de melhorias.

### 3.2 COMO ALCANÇAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

É preciso determinar os tipos de demanda existentes no mercado atual, suas expectativas, para assim conhecer as tendências do mercado turístico, suas motivações de consumo de serviços; qual a faixa etária; qual o poder aquisitivo destes clientes; a fim de identificar os motivos pelos quais a demanda potencial, não está consumindo os serviços de uma organização.

A busca da excelência nos serviços e o conhecimento da demanda real e potencial, bem como suas necessidades e anseios, é determinante para adequar os serviços de maneira personalizada, visando contemplar o maior número de consumidores com um serviço de qualidade.

Identificar os profissionais atuantes no mercado exterior, no setor de serviços turísticos e de hospedagem, conhecer as empresas que melhor se desenvolvem internacionalmente neste segmento, sua filosofia e política de administração, é necessário para se espelhar, e assim através de uma auto-avaliação, a empresa e o próprio profissional detectarem suas limitações e falhas, buscando desenvolvimento e ascensão no segmento.

O cliente em primeiro lugar. Apesar de ser frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. O objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso resultará de fazê-lo de modo a satisfazer o cliente. (JOOS, 2002).

Sendo assim o profissional deve entender as individualidades dos hóspedes, e procurar atender suas exigências fazendo com que se sinta realmente importante e único. Está comprovado que é 10 vezes mais barato manter um cliente que obter um novo, então é primordial que a qualidade faça parte da estratégia das empresas hoteleiras.

Mirshawka (1993) em uma de suas pesquisas apresenta motivos que acarretam a perda de clientes, entre eles os que estão ligados ao atendimento ruim somam 79%, onde 14% estiveram insatisfeitos por suas reclamações não terem sido atendidas e 65% aborda a indiferença dos profissionais.

Vários fatores podem influenciar no grau de satisfação dos clientes, e o profissional do hotel está diretamente ligado ao hóspede e sua estadia. Portanto um

pequeno descuido no atendimento poderá comprometer o processo de qualidade nos serviços e conseqüentemente o caminho para a fidelização.

O atendimento profissional aos hóspedes é necessário e imprescindível, de forma que a empresa que treinar seus funcionários eficientemente e trabalhar com a equipe inserida em sua cultura organizacional poderá alcançar a satisfação da demanda.

O atendimento deve ser visto como essencial para a satisfação do cliente. É por meio dele que recepcionistas, camareiras, mensageiros, garçons, maitres podem entender os desejos e as necessidades do hóspede e procurar atendê-los, demonstrando a importância dada a ele e à sua satisfação. (PIMENTA, 2005, p.90).

Para que o hóspede perceba a harmonia da equipe do hotel e seu empenho em bem atender, são necessárias reuniões constantes entre os gestores e colaboradores, visando a transferência de informações importantes inerentes à satisfação dos clientes. Este contato direto com a liderança influencia positivamente no desempenho dos colaboradores.

### 3.3 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO

Com todas as mudanças ocorridas na economia global nos últimos anos, século XX e XXI, é explícita a nova caracterização da demanda, que por ter à sua disposição a cada dia mais e melhores ofertas, passa a “necessitar” de fatores diferenciais para despertar seu interesse por determinado produto ou serviço.

Houve portanto uma inversão de papéis entre a demanda e a indústria fornecedora de itens de consumo, sendo os fornecedores escravos das novas tendências. Isso se deve também ao aumento da competitividade, como citado anteriormente, a globalização e incremento tecnológico são grandes atores dentro desta perspectiva.

- Uma demanda com uma grande quantidade de informação, complexa, exigente, mutante em relação à forma como decide e se comporta durante suas viagens;
- Uma demanda interessada cada vez mais em turismo ativo, no qual assume o papel de protagonista;
- Uma demanda consciente da importância da relação preço-qualidade e, portanto, do valor das férias;
- Mercados integrados que geram ofertas múltiplas de produtos/serviços, com grandes variações nos preços e com sinais claros de guerra comercial;
- Facilidades crescentes para a operação de rotas aéreas, com grandes oportunidades para estabelecer alianças estratégicas entre linhas aéreas como meio para sobreviver e eliminar a concorrência.
- Melhora nos serviços, na informação e nas facilidades fronteiriças;
- Tecnologias que favorecem a penetração nos mercados, com tendência a conectar diretamente o consumidor com diversas fontes de informação; (MOLINA, 2003, p. 33).

O envolvimento de todos os agentes interessados na atividade turística é cada vez maior, à medida que os indivíduos passam a entender os benefícios advindos deste desenvolvimento. A participação massiva entre oferta, demanda e comunidade é extremamente positiva para o desenvolvimento responsável do turismo.

Pontos de vista diferenciados fazem perceber necessidades e prioridades além de tendências positivas e negativas, minimizando os impactos e favorecendo todos os envolvidos.

É comum encontrar abordagens em estudos específicos de demanda, sobre a fidelização do cliente. Entender como se dá este processo não é simples, mas com algumas atitudes organizacionais e profissionais pode-se almejar o alcance de tal fato.

A gestão de pessoas deve ser planejada de forma atenta e responsável. A utilização de estratégias dentro das organizações, jogos de cintura, percepção individual dos colaboradores, podem ser diferenciais que se revertem à favor da demanda.

Pereira (2004) cita a mudança das expectativas do turista que ao consumirem um determinado produto pretendem transformar tais expectativas em “*desejos realizados*”. Usufruindo de todos os itens inseridos neste produto o turista vai agir de forma que alcance um sentimento de “bem estar”.

Este ponto é crucial para fidelizar a demanda. Fazer com que o cliente se sinta único, personalizar o atendimento, é o diferencial exato. A valorização máxima do capital humano dentro das organizações, feita pelos clientes.

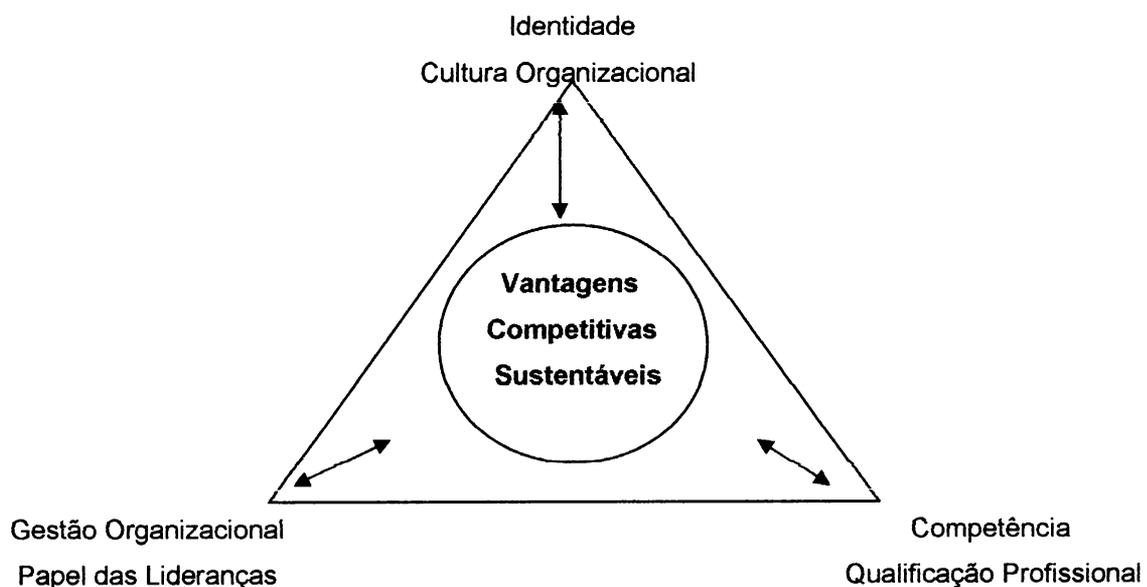
Um indivíduo pode e provavelmente vai repetir o consumo de um serviço bem prestado em um hotel simpático e estruturado em sintonia com as suas necessidades, mas certamente não retornará mais a um hotel com toda infraestrutura material que tenha atendimento deficiente.

O melhor para o hóspede é a presteza, a escuta atenta, o bom humor, o encaminhamento da solução, a discrição, a organização e a limpeza, a rapidez no atendimento, a clareza e objetividade nas determinações. É necessário criar um ambiente em que as pessoas trabalhem sem se contaminar com os hóspedes desagradáveis. (WEY, 2004, p. 155).

Perceber que excesso de tecnologia não é o motivo causador do aumento de demanda é uma questão de sensibilidade. Novamente uma característica especificamente humana, independente de máquinas, mas de valorizar o cliente como ser humano e não como mais um número.

### 3.3.1 A Cultura Organizacional no Processo de Fidelização

Fidelizar é um tema atual, pois é essencial para a sobrevivência de um hotel principalmente no segmento de turismo de negócios. Na figura abaixo, Pereira (2004) relaciona a cultura da organização com a gestão das lideranças e seu envolvimento com a qualificação dos profissionais.



**Figura 1:** Vantagens competitivas sustentáveis. PEREIRA, 2004 p. 134.

A figura esclarece a importância de cada agente no processo empresarial, onde a cultura da organização, as lideranças e os profissionais formam dimensões concretas e sustentáveis se trabalhados em conjunto.

A cultura organizacional é de extrema importância para o sucesso do trabalho de uma forma geral. Os princípios e valores cultivados por uma organização são compartilhados com seus colaboradores e gestores e seus comportamentos são resultados da interação que ambos tem com a empresa.

Fica ainda mais evidente o quão são numerosos os fatores capazes de compor o sucesso de uma equipe de trabalho neste caso de um hotel, priorizar relações de parcerias e divisão de tarefas são principais itens componentes deste complexo.

Assim uma cultura corporativa sólida deve ser construída e reforçada permanentemente por programas de *marketing* interno, ou *endomarketing*. Caso você se dedique a prestar atenção em alguns aspectos das organizações com as quais interage, poderá verificar que elas são dotadas de uma "personalidade coletiva" que transparece na forma como as pessoas relacionam-se e confraternizam, na maneira como são tomadas as decisões, nos critérios mais valorizados para a progressão de carreiras e no jargão ou na linguagem costumeiramente utilizados pelos indivíduos. (PEREIRA, 2004 p. 136)

Fazer com que cada profissional saiba quais são suas funções e atribuições é o primeiro passo para um trabalho em equipe. As ações internas nos serviços hoteleiros são encaradas pelos hóspedes de forma global, não são distintas por setor, ou por cargo de forma que qualquer serviço prestado de forma satisfatória será atribuído ao hotel e sua equipe, não ao indivíduo apenas.

Por tais motivos é válido lembrar que a sintonia entre as lideranças e os colaboradores é fundamental para a percepção adequada do cliente com relação ao hotel.

Pode-se considerar através dos fatos apresentados neste capítulo, que é necessário conhecer o cliente de forma profunda, em sua essência, para satisfazer suas expectativas e anseios visando a fidelização dos mesmos. Porém não há possibilidade de que isso ocorra sem que o conceito de qualidade esteja inserido na organização.

Ter como princípio básico da cultura organizacional a excelência nos serviços é fator principal para o caminho da satisfação e fidelidade dos hóspedes, e o papel das lideranças junto aos colaboradores neste percurso, se adequado, inclina o hotel ao sucesso.

### 3.4 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – UM DESAFIO PARA A HOTELARIA

A Atividade Turística ocorre anteriormente à sua teoria formalizada, e dificulta assim a formação dos profissionais da área, pois os que já trabalham no setor, muitas vezes, não possuem qualificação teórica.

A Atividade também é caracterizada pela capacidade de interdisciplinaridade com vários setores da economia. Esta capacidade de influenciar outros setores torna cada vez mais importante o conhecimento pleno da necessidade do mercado no que diz respeito à qualidade na prestação de serviços.

O desenvolvimento gradativo do Turismo traz a necessidade de traçar um planejamento para que esta capacitação ocorra, para que os profissionais do setor possam competir com certa coerência no mercado hoteleiro.

Está comprovado através de pesquisas realizadas pelo Governo e por outras instituições que buscam os índices macroeconômicos, que a economia atual é predominantemente de serviços, onde a participação dos mesmos contribui com aproximadamente 55% do PIB (Produto Interno Bruto) no Brasil, restando à indústria e à agricultura os outros 45%, segundo dados do Jornal Folha de São Paulo.

Esta situação mostra as tendências globais, onde ocupar-se do potencial de serviços é principal razão de desenvolvimento econômico. Segundo pesquisa realizada por Zemke (apud DENTON, 1990), as pessoas estavam de um modo geral, satisfeitas com a qualidade dos produtos comprados, exceto quando se tratava de carros usados, alimentos para animais de estimação e brinquedos infantis.

Contudo, a insatisfação se generalizava aos serviços recebidos na área da saúde, hotelaria, educação e serviços legais dentre outros. Aos aceitáveis, com alguma restrição, estavam os serviços relacionados a viagens aéreas e eletricidade.

Este fato revela um conflito entre os setores que prestam e os que recebem serviços. Os clientes estão se tornando cada vez mais críticos em relação aos serviços, formulando maiores expectativas de qualidade. Por outro lado, os executivos vêm demonstrando em pesquisas de opinião, a mesma preocupação em relação aos serviços, colocando as questões acerca dos serviços, acima de temas como produtividade e regulamentos governamentais.

Zemke revela que as perdas consideradas no mundo dos serviços, especificamente relacionadas às queixas de clientes são surpreendentes. Essas

perdas se evidenciam na grande maioria das vezes em que não há reclamações de clientes insatisfeitos, ou seja, o cliente não manifesta seu descontentamento.

A relação resultante do estudo foi que para cada reclamante, existissem 26 outros clientes insatisfeitos, chegando a 6 destes com problemas bastante sérios, e conclusivamente pôde-se constatar que, dentre 65 e 90% dos clientes insatisfeitos e que não reclamavam, não mais usariam o mesmo serviço (de uma determinada empresa) ou comprariam da mesma marca.

Segundo Albrecht (1992), do total dos clientes acima insatisfeitos, 96% em média não reclamam, e quando muito insatisfeitos, cada cliente transmite aproximadamente a mais 11 outras pessoas seu estado de indignação. Uma relação aparentemente desproporcional quando observado que simplesmente 3 outras pessoas possam ser influenciadas favoravelmente por cada cliente plenamente satisfeito.

Espera-se portanto, que de um contexto onde a distinção entre produtos assume tolerâncias mínimas, um forte fator para competitividade se faça no campo dos serviços, Denton (1990).

Ser um bom anfitrião envolve habilidades, assim como empenho. Algumas dessas habilidades, como as tarefas de um anfitrião, são clichês: por exemplo, um bom hospedeiro pode impedir que um argumento polemico vire uma briga. Caso se deseje uma fórmula geral para estas habilidades, pode ser essa: os bons hospedeiros são bons pelo fato de deixarem seus hóspedes felizes. Em outras palavras eles sabem o que agrada a seus hóspedes e são capazes de fazer isso. (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 56).

No caso da hotelaria pode-se considerar que a qualidade nos serviços está diretamente relacionada com a hospitalidade. Ser um bom hospitaleiro significa atender de forma individual seus clientes, pois cada um tem suas necessidades particulares. Assim as habilidades pessoais dos profissionais de hotelaria são diferenciais do segmento.

Há necessidade de profissionalização dos envolvidos no setor, para que se forneça um serviço adequado e qualificado, daí a importância de investimento das organizações em treinamento específico de mão-de-obra, onde a experiência do profissional é aliada a um referencial teórico e prático direcionado, desta forma pode-se treinar e disciplinar os profissionais para a plena atuação em suas funções.

O crescimento do turismo de eventos e do turismo *Business* faz com que a procura da demanda se torne mais pessoal, que material. Os hotéis que atendem

especificamente este segmento devem oferecer, uma estrutura padrão estabelecida pela competitividade de mercado, onde o fator de diferenciação para torna-los atrativos é a qualidade no atendimento.

É imprescindível perceber que a prioridade é trabalhar o capital humano em conjunto, de maneira que possam se auto-completar em suas atribuições nas empresas onde atuam, tornando o profissional apto a exercer a profissão, sempre buscando uma visão auto-crítica aprimorando suas aptidões na prática.

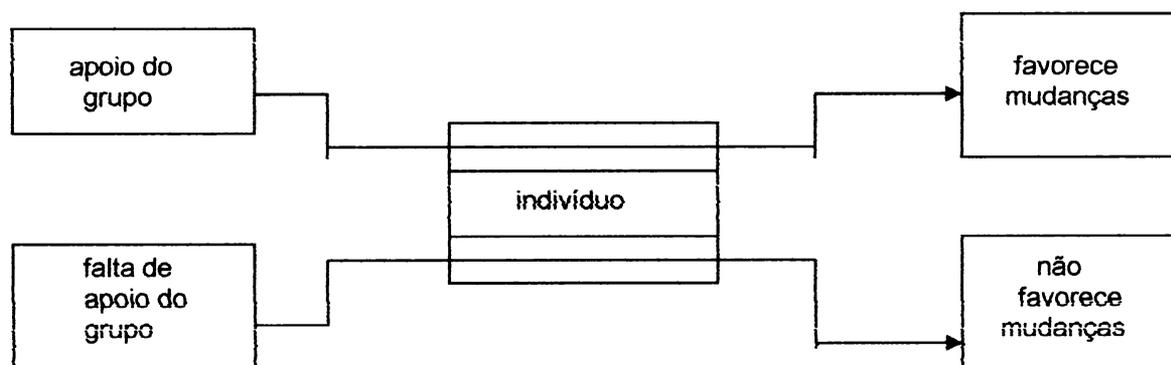
Por isso há necessidade de criar o hábito de buscar a educação continuada, que seria a constante atualização teórica e prática do profissional, qualificando-o a cada dia para atuar diretamente no setor de serviços, e principalmente na hotelaria.

O treinamento interno nos hotéis pode ser uma solução bastante eficiente para melhorar a prestação de serviços. A busca do aprimoramento é um ciclo onde a administração planeja, realiza e verifica os resultados de determinada mudança. Considerando os resultados padroniza o processo ou altera com as novas informações obtidas.

Este processo representa a importância do treinamento para os colaboradores de uma empresa, onde as deficiências são detectadas e através de novas estratégias são corrigidas, buscando assim aprimorar a mão-de-obra dos profissionais.

Para chegar a fidelização do cliente é preciso prestar serviços de qualidade, para gerar a satisfação do cliente e assim a intenção de repetição na compra.

Silva (2001), alerta para as mudanças de comportamento dos profissionais dentro das organizações, como um fator que pode auxiliar ou prejudicar os resultados dependendo do enfoque dado. A seguir um esquema das relações internas, traduzida no sentido de que toda ação provoca uma reação:



**Figura 2:** Ação e Reação. SILVA, 2001 p. 102.

O esquema representa a importância de interação da equipe de trabalho, onde um trabalho realizado em conjunto, é mais produtivo e favorável dentro de uma organização. O movimento das relações de trabalho relata a descentralização das decisões, onde a administração participativa é atualmente a que obtém melhores resultados na prestação de serviços.

É relevante a implementação de estratégias eficazes na hotelaria, a fim de alcançar a qualidade na prestação dos serviços gerando satisfação nos clientes e através deste processo buscar a fidelização dos mesmos. Para Fernandes e Berton (2005) pode-se relacionar à pessoas os seguintes temas na implantação de uma nova estratégia:

- **Motivação** – o empenho de esforços para atender às metas da organização;
- **Cultura** – conjunto de regras de determinado grupo, se está relacionado a uma empresa pode ser denominada cultura organizacional;
- **Poder** – grau de influência de um indivíduo sobre outro. Pode ser influenciado no processo de mudança de estratégias;
- **Liderança** – se aproxima do conceito de poder, sua diferença está nos objetivos coerentes do líder e sua equipe.

As ações em conjunto são essenciais para o pleno desempenho das funções dentro de um hotel, fornecer treinamento contínuo e específico aprimora os conhecimentos dos funcionários.

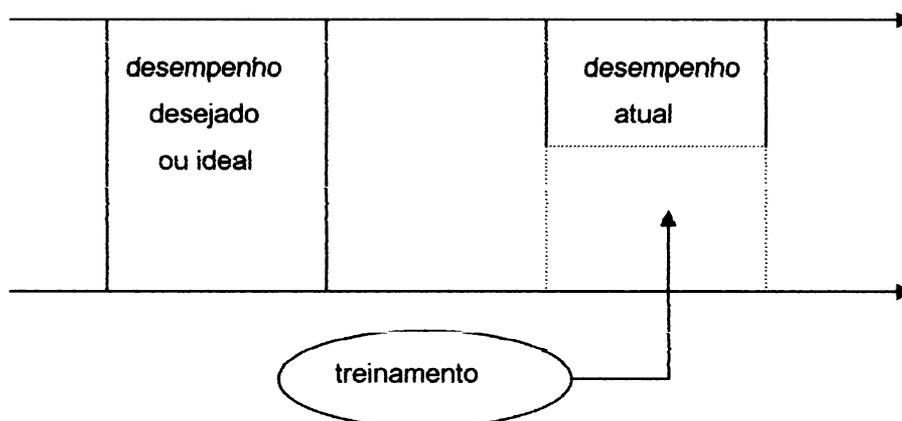
A inserção de treinamentos contínuos dentro de um hotel é uma estratégia necessária para que haja um envolvimento harmonioso entre os colaboradores, gestores, organização e clientes.

O processo capacita a comunicação entre a equipe de colaboradores dos mais diversificados setores e seus gestores, onde a troca de informação faz com que haja maior integração dos indivíduos, tornando os serviços mais qualificados.

Os treinamentos internos podem auxiliar na melhoria da qualidade na prestação dos serviços, mas não resolvem problemas como a falta de motivação dos líderes e gestores com relação a seus colaboradores.

É preciso entender o papel dos gestores neste caso dentro de um hotel, pois sem motivação não há colaboração do grupo. Os trabalhadores necessitam de reconhecimento profissional, estímulos que podem fazer a diferença em suas ações.

Para exemplificar o diferencial que o treinamento pode trazer a um indivíduo Silva demonstra claramente no seguinte esquema:



**Figura 3:** Treinamento e Desempenho. SILVA, 2001 p. 121.

O treinamento funciona como um complemento para as capacitações e aptidões dos profissionais, mas precisa de total envolvimento dos mesmos, para que tenha o efeito esperado. As informações passadas nestes treinamentos são primordiais para que, os funcionários conheçam melhor as empresas onde se inserem, bem como percebam as expectativas e exigências da demanda e da organização com relação aos seus serviços.

A realização de treinamentos contínuos é necessária vista do prisma dinâmico do mercado vigente, onde as mudanças são constantes e as necessidades e preferências sofrem alterações em igual ou maior proporção.

Existem etapas a serem cumpridas na realização dos treinamentos, sendo o diagnóstico a principal, de forma que detecta-se necessidades, percebendo quais as deficiências ou carências dentro do quadro de colaboradores, definindo nesta etapa os objetivos do treinamento.

O diagnóstico é o primeiro passo para o planejamento de qualquer treinamento, sendo assim válida a inclusão de itens que captem a atenção dos participantes, fazendo com que se sintam parte indispensável do processo de escolha do hóspede.

Percebendo a ênfase dada ao treinamento interno nas redes hoteleiras nacionais e internacionais, o perfil da demanda atual e o crescimento qualitativo do

consumo neste setor, é preciso conhecer em profundidade este processo de qualificação e treinamento específico para detectar sua aplicabilidade e eficiência.

O estudo de caso do Blue Tree St. Michel – Curitiba – Pr aborda fatores relevantes sobre a existência de programas de incentivo, treinamento e valorização do quadro de funcionários dentro do hotel.

#### 4. BLUE TREE ST. MICHEL – CURITIBA – Pr

Conceitos sobre turismo, qualidade, hospedagem, a evolução dos serviços hoteleiros, as tendências de mercado e da demanda completam um ciclo de identidade para a fidelização do cliente, tão almejada pelas empresas do setor turístico.

O conceito de turismo dentro de Curitiba, por ter como principal demanda os turistas de negócios, mudou os objetivos das redes hoteleiras da cidade, fazendo com que estas fizessem adaptações para atender melhor seus clientes, e assim diminuir seus custos com itens que não são essenciais para as características desta demanda.

O crescimento populacional da cidade, do número de empreendimentos hoteleiros, e dos negócios nacionais, faz com que haja maior concorrência de profissionais e assim, a procura por qualificação é maior, e a valorização à mão-de-obra específica é real, pois as características diferenciais nas habilidades humanas são primordiais para a atuação dentro desta cidade.

Estudos estatísticos revelam que, as taxas de ocupação hoteleira estão se alterando, isso se deve a estas mudanças no mundo dos negócios. O setor de eventos tem movimentado de forma considerável a hotelaria em Curitiba.

O segmento de serviços está cada dia mais atualizado e competitivo, o que de certa forma é bom para a demanda dos mais variados segmentos, principalmente para o turista, que tem maiores e melhores ofertas por preços convidativos e prazos convenientes. Porém há necessidade de atentar para a questão da padronização dos serviços e produtos ofertados, procurando seguir um padrão de qualidade na oferta, sem fornecer um produto e/ou serviço “engessado”.

Desta maneira, dentro do turismo, mudam as exigências, as expectativas, e com isso a demanda está constantemente renovando seus padrões conforme as mudanças sociais e tecnológicas. Observando estas mudanças é que se torna necessária a qualificação dos serviços (em especial a qualificada formação destes profissionais) e dos produtos turísticos, mas principalmente os de infra-estrutura básica das cidades, pois estes também atendem às necessidades dos turistas e são essenciais para a melhor qualidade de vida da comunidade local.

É importante esclarecer que a qualidade é construída principalmente por seres humanos e só através da mão-de-obra dos mesmos a qualidade se torna possível e que entre o produto, o serviço e o cliente existe o trabalhador, que presta os serviços à demanda, à atividade e ao empreendedor.

Torna-se clara a extrema importância do profissional que atende diretamente o turista e cliente; e desta forma de seu treinamento e qualificação para atuar no setor de serviços. É preciso entender que depende em sua maior parte do profissional de serviços, a decisão por parte do consumidor, de repetir o ato da compra de determinado produto ou serviço, neste caso de voltar a utilizar determinado hotel.

O aumento do número de instituições de ensino superior e de ensino técnico voltados para o Turismo e Hotelaria, fez com que da mesma maneira a quantidade de profissionais qualificados para atuar na hotelaria tivesse sua taxa elevada. O dinamismo do setor torna necessário o envolvimento dos profissionais em suas atividades, buscando sempre atender o cliente de forma eficaz.

A capital recebe inúmeros eventos no decorrer do ano e junto com eles os executivos e turistas de negócios, que ocupam o setor hoteleiro de maneira significativa.

A evolução dos meios de hospedagem dentro da cidade tem acompanhado o crescimento do número de eventos realizados e turistas recebidos, desta forma os indivíduos que utilizam a hospedagem dentro da cidade, procuram cada vez mais um bom atendimento aliado à praticidade, conforto e preço atraente.

Por ser esta capital uma cidade modelo, exemplo de qualidade de vida e crescimento econômico e social, torna ainda mais importante a qualificação da mão-de-obra hoteleira, principalmente pela sua ampla participação em eventos de negócios e por motivar a vinda de um grande número de executivos.

O crescimento das redes hoteleiras no Brasil, como não poderia deixar de ser, chegou rapidamente à Curitiba, de forma que por ser considerada várias vezes seguidas pela revista Exame a melhor cidade para realização de negócios no país, acompanhou as expectativas da demanda e não decepcionou no quesito oferta de produtos e serviços de qualidade no setor.

A primeira rede a ingressar na capital paranaense foi a rede francesa *Accor* na década de 90, a daí por diante a sucessão de redes foi inevitável. A concorrência foi crescendo de forma significativa e até o ano de 2005 chegou à marca de cerca de

mais de 19.500 leitos, segundo pesquisa do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Curitiba (Sindotel).

A rede Blue Tree chegou em Curitiba no ano de 2001, em 2004 assumiu a administração do Blue Tree St. Michel; atendendo a demanda que se insere no conceito de turismo de negócios local. A característica principal da rede é a adaptação tanto de sua estrutura quanto de seus serviços à localidade na qual se instala, tendo assim produtos e serviços correspondentes ao contexto no qual se insere, com a flexibilidade necessária e exigida pelo mercado atual.

A demanda de Curitiba para o setor hoteleiro é consideravelmente movimentada pelos eventos e negócios o que explica o fato de a cidade de Curitiba ter sido apontada como o melhor destino de negócios do Brasil, desta vez na edição especial - "O Melhor do Brasil Guia - 2007", da Revista Veja, no mês de dezembro de 2006. Esta publicação ressaltou ainda que cerca de 2 milhões de visitantes desembarcaram na cidade em 2006, e pelo menos a metade deles vieram a negócios.

As pesquisas realizadas em âmbito nacional, constatam há vários anos que Curitiba é não mais uma promessa de cidade de negócios, mas é efetivamente participativa neste sentido, e este é um dos motivos para que o seu parque hoteleiro seja considerado um dos melhores do Brasil.

A cidade possui uma população de 3.261.168 habitantes (estimativa IBGE/2006), e tem o maior registro de crescimento de sua história neste último ano. Este crescimento é devido ao aumento das atividades relacionadas ao turismo, eventos e negócios. Os dados comprovam que o turismo é um agente importante, senão primordial para o crescimento econômico, social e político de uma localidade, mas a sua mão-de-obra necessita acompanhar este movimento.

O interesse pela rede Blue Tree é justamente por atender em Curitiba uma demanda principalmente de negócios, esta Rede foi criada no Brasil, no ano de 1992, sua empresária Chieko Aoki é considerada a dama da Hotelaria e já recebeu vários prêmios conceituados do setor. Os serviços prestados dentro destes hotéis são conhecidos pela alta qualidade, elegância e estilo único dentro dos serviços.

O crescimento acelerado da rede, faz com que se perceba sua preocupação com as tendências de mercado e visão com relação às necessidades da demanda. Mesmo que isto não esteja explícito pode ser notado pelo aumento quantitativo de

suas instalações em âmbito nacional e internacional, demonstrando que prima pela satisfação das necessidades e desejos de seus clientes.

No setor turístico encontra-se a segmentação de eventos, que movimentada de forma singular o turismo de negócios, sendo fácil perceber onde Curitiba se insere neste contexto.

Segundo informações internas da Rede *Blue Tree*, o setor de eventos garante cerca de 40% (quarenta por cento) do faturamento dos hotéis que estão distribuídos pelo Brasil, estes dados são de 2004, portanto com o desenvolvimento do setor, a realidade atual é bem mais otimista.

A importância dos eventos no desenvolvimento da economia global, envolve organizações dos mais variados setores, e é igualmente essencial para o crescimento multisetorial da cidade de Curitiba, que se caracteriza atualmente por sua ampla captação de eventos.

Com o desenvolvimento tecnológico, a ampliação das oportunidades de assimilar mais conhecimentos e a evolução dos meios de transporte e de comunicação, foram sendo criadas situações cada vez mais favoráveis para o incremento dos eventos.

Outro Aspecto está relacionado ao fato de que muitos eventos ampliaram-se como atividade comercial, firmaram-se ou desenvolveram-se como oportunidades para negócios e de negócios, e diversificaram-se quanto às suas formas de exploração de conteúdos, despertando a atenção dos organismos públicos e privados, de turismo ou não. (BAHL, 2004 p. 25)

O interessante na política da rede *Blue Tree*, é aplicar o conceito de fidelização do cliente. Por estar em sua responsabilidade a administração de hotéis de vários segmentos, desde o *Business* até os *Resorts* de Luxo, faz com que a demanda tenha a opção de utilizar as unidades da rede em suas viagens pelos mais variados motivos.

É importante perceber a inserção de um novo conceito na prestação de serviços no setor hoteleiro, onde a fidelização do cliente é essencial para a sobrevivência das empresas na atualidade, na hotelaria *Blue Tree* a excelência nos serviços ocupa posição privilegiada.

Esta capacidade de manter o cliente encantado com os serviços que recebe na Rede é compreendida como primordial pela idealizadora do empreendimento.

Não tratar o cliente apenas como um número, perceber que existem expectativas e necessidades individuais, o que acarreta a um tipo de atendimento diferenciado, personalizado, fugindo assim do atendimento "engessado".

Chieko Aoki, conhecida como a dama da hotelaria nacional, traduziu o seu sobrenome Aoki, que significa árvore azul, do japonês para o inglês, e criou a Blue Tree Hotels. Passados quinze anos, a rede é *benchmark* em hotelaria. (BRITO, 2000)

A flexibilidade na adaptação do atendimento, é necessária e solicitada tanto pelo mercado de trabalho quanto pela demanda, e a rede possui esta perspectiva atual, compreendendo que pode administrar hotéis que atendem a vários segmentos inclinando a prestação de serviços de cada um conforme as preferências e características neles implementadas.

Vale considerar que o planejamento é um processo primordial em uma organização. Neste sentido é preciso notar que a rotatividade de colaboradores e gestores é extremamente prejudicial para uma empresa, principalmente tratando-se do setor de serviços.

O trabalho da organização hoteleira ao planejar ações estratégicas, deve demonstrar preocupação essencial com a mão-de-obra de seus profissionais, que por ser esta uma empresa exclusivamente de serviços, tem no seu capital humano o principal patrimônio que resultará em seu sucesso ou não.

Dentro do planejamento, de nada adiantam grandes ações, com iniciativas inovadoras, se não existirem profissionais comprometidos e que possam manter estes procedimentos. Desta forma, é fato de que a filosofia dos colaboradores deve ser coerente com a de sua organização, objetivando alcançar resultados satisfatórios e concretos.

As interferências internacionais nos processos de planejamento, que depende de decisões constantes que podem sofrer modificações conforme o âmbito que atingem.

A experiência mostra que os mecanismos de planejamento não funcionam por si mesmos, mas que exigem uma vontade política que os ponha em andamento, que os apóie com ações paralelas (por meio, por exemplo, de reforma administrativa). Juntamente com isso, é importante destacar que o surgimento de condições econômicas locais, sobretudo se considerarmos o caráter periférico e dependente destas últimas. (MOLINA, 2005 p. 32).

O desenvolvimento do turismo *business* é gradativo e segue uma tendência de consumo hoteleiro. O hóspede busca mais que atendimento, almeja ter um “relacionamento” com o fornecedor, sentindo-se especial e único.

Ser flexível na prestação de serviços turísticos é necessário, considerando que a demanda pode possuir características de homogeneidade, mas não deixa de ter fatores que a tornam heterogênea.

O destaque da rede Blue Tree no cenário nacional, deve ao fato de ser brasileira, e em pouco tempo ter ascensão considerável no setor hoteleiro. Este é o resultado de uma política de flexibilidade, um planejamento eficiente e experiências profissionais de sucesso e por vezes fracassadas, que fazem com que a organização cresça e se aprimore com suas ações e com a concorrência.

Segundo o histórico da rede Blue Tree, a empresa é “número um” em prestação de serviços e produtos de qualidade e a excelência é seu lema. O crescimento da rede desde 1992 (sua fundação) até o ano de 2007 é notório, são 28 hotéis distribuídos no território brasileiro e internacionalmente.

Em Curitiba o Blue Tree St. Michel possui 114 apartamentos amplos e decorados de forma agradável e atual. É disponível aos hóspedes um completo *business center* e infra-estrutura para lazer, contando: piscina, instalações de sauna, hidromassagem e um completo ambiente de *fitness center*. Para realização de eventos, o hotel possui duas salas de reuniões com capacidade para 160 pessoas e apartamentos adaptados para receber deficientes físicos de forma adequada.

Há previsão de inclusão de mais cinco hotéis na rede até 2010, sendo dois deles concluídos ainda no ano de 2007. Esta ascensão da rede Blue Tree se deve à sua visão com relação ao mercado, tendências de consumo e flexibilidade em suas ações, de forma que cada região onde se localiza uma unidade do hotel, possui infra-estrutura e mão-de-obra inseridas no contexto.

A rede possui as seguintes segmentações:

- **Blue Tree Park** – Resorts e hotéis inseridos na categoria luxo, possuindo grandes áreas destinadas ao lazer e aos eventos;
- **Blue Tree Premium** – Hotéis inseridos na categoria alto padrão, fornecendo serviços executivos e principalmente sofisticados;
- **Blue Tree Towers** – Hotéis de categoria superior, com especialidades no segmento business, seguindo as tendências da demanda executiva;
- **Blue Tree Hotels** – Hotéis considerados chiques, especialmente interessantes e modernizados, inseridos no conceito “*home feeling*”;

Esta variedade na atuação hoteleira da rede lhe rende cifras altíssimas, sendo que no ano de 2005, movimentou cerca de R\$ 253 milhões. Já em 2006, foram

cerca de R\$ 275 milhões. E a estimativa para 2007 é de que possa movimentar algo próximo de R\$ 305 milhões, segundo informações internas.

A importância da visão e da missão para o funcionamento pleno da empresa, expressa exatamente as linhas de raciocínio que devem seguir os colaboradores. O objetivo na criação destes pontos dentro de uma organização é dar um norteamento de que caminho devem percorrer todos os indivíduos envolvidos, como fazer e porque fazer este caminho.

- **MISSÃO** - “Prover serviços de hospitalidade com alta qualidade e estilo próprio, gerando retorno e valorização dos empreendimentos.”

Sem uma compreensão do porquê, as pessoas podem até fazer as coisas, ou repeti-las mecanicamente, mas não farão com o coração. Nesse momento é que entra a missão, provendo um sentido mais amplo às atividades diárias e despertando para a importância do cotidiano, oferecendo uma visão do todo e, ao mesmo tempo, possibilitando o entendimento de como sua ação se encaixa no todo da organização.(FERNANDES; BERTON, 2005, p. 144).

- **VISÃO** - “Ser a mais conceituada rede brasileira de hotéis, sendo a opção preferencial dos clientes e gerando alto retorno e valorização dos empreendimentos. Uma empresa socialmente responsável”.

Analisando o propósito de sua missão, entende-se claramente que os caminhos seguidos pela rede desde sua fundação, demonstram a preocupação em acompanhar as tendências não apenas mercadológicas, mas principalmente de consumo.

Trata-se de hospitalidade, que sugere mais que profissionais qualificados, o termo torna o serviço mais pessoal, onde o cliente é único e não apenas um número para o hotel.

Seguindo então para a visão da rede, os parâmetros foram delineados de maneira ousada, onde o desafio é realmente fidelizar o consumidor, sem deixar de lado a preocupação com a responsabilidade social que toda organização deveria ter.

A larga experiência da empresária responsável pela criação e administração da rede demonstra a importância de estar atento às mudanças mercadológicas, trabalhando em outras empresas do setor antes de iniciar o Blue Tree, teve experiências vastas e percebeu as carências hoteleiras no Brasil.

Aoki, participa de várias atividades a fim de contribuir para o crescimento econômico e social do Brasil. Vencedora de vários prêmios, entre eles o “Executivo

de Valor”, do Jornal Valor Econômico em 2002. Considerada uma das mais importantes empresárias do Brasil, recebeu o prêmio de “Empreendedora do ano de 2002” da Revista Isto é Dinheiro.

O potencial do Brasil na atividade turística é essencial para seu desenvolvimento, a visão da rede com relação a este crescimento se transformou em investimento que se distribui por todo o território brasileiro e começa a se destacar também internacionalmente.

O mercado turístico tem influenciado, positivamente todas as áreas deste setor, como outras subdivisões do turismo, ele também é caracterizado pela capacidade de interdisciplinaridade com todos os outros setores da economia. Esta capacidade de influenciar diversos segmentos torna cada vez mais importante o conhecimento pleno da atividade, suas singularidades e a real necessidade de profissionais qualificados.

A utilização de criatividade na administração da rede Blue Tree é fator primordial para seu sucesso e crescimento. A estratégia eficaz é aquela que surpreende o cliente de forma positiva, e para que haja este elemento surpresa a existência do fator criativo é essencial.

Considerando a flexibilidade na segmentação que a rede atende, é de fácil percepção que a política de administração do empreendimento, bem como de seu patrimônio humano é diferenciada e eficiente. A tomada de decisões é participativa, onde cada setor aborda temas inerentes ao bom funcionamento da unidade como um todo.

O trabalho em equipe é valorizado de forma que os envolvidos estão eternamente buscando atender o cliente de forma hospitaleira e pessoal, onde os funcionários devem representar efetivamente a empresa, demonstrando sua qualidade e excelência nos serviços.

Existem treinamentos constantes na rede, são programados e específicos. Abordam a qualidade nos serviços, diminuição de despesas e incentivo aos funcionários, além de aspectos comportamentais e participativos.

Considerando a filosofia da Rede Blue Tree e sua missão e visão, a pesquisa analisa o envolvimento dos gestores e colaboradores da unidade de Curitiba com a qualificação de sua mão-de-obra e assim a eficiência dos treinamentos oferecidos internamente.

## 5. A PESQUISA DE CAMPO – ANÁLISE

O presente estudo pretende analisar em profundidade, através de um estudo de caso, os profissionais colaboradores do Hotel Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr, tendo em vista o fato de este hotel estar inserido em uma cidade que recebe muitos turistas a negócios, possuindo necessidades de uma mão-de-obra diferenciada, por ter em sua demanda como principal característica a exigência de qualidade, onde os recursos humanos desempenham o papel mais importante na prestação de serviços.

A definição do Hotel Blue Tree St. Michel para este estudo de caso se deve a vários fatores: a nacionalidade da rede (que é essencialmente brasileira), a segmentação de mercado que a unidade de Curitiba atende e sua relação com o forte crescimento do turismo *Business* na capital e a política de administração participativa.

A pesquisa tem caráter exploratório e qualitativo, onde foram necessárias algumas delimitações para montar um questionário que foi aplicado ao quadro de gestores e colaboradores do hotel.

O estudo de caso analisa de forma profunda e esclarece as características e fatores essenciais da organização escolhida, no caso o Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr.

Desta forma, a fim de identificar as qualificações dos profissionais do Blue Tree St. Michel, foram formulados dois questionários da seguinte forma: Aplicação aos colaboradores (funcionários) e o outro aos gestores (alta administração) do hotel.

A diferença dos resultados de ambos se deve obviamente às aptidões de cada setor e ao acesso que cada um tem aos hóspedes e às informações primordiais ao resultado da pesquisa.

Foram considerados os temas principais abordados no decorrer da pesquisa bibliográfica na confecção dos questionários: formação do profissional; habilidades pessoais e profissionais, importância de treinamento; visão dos gestores; percepção dos colaboradores; mudanças estruturais; adequações humanas; envolvimento dos profissionais com os hóspedes; cultura organizacional; valorização da mão-de-obra; entre outros dados.

A finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada. Essas informações dizem respeito, por exemplo, a quem são os turistas, o que fazem e pensam, suas opiniões, sentimentos, esperanças, desejos, etc. (DENCKER, 1998 p. 146)

A pesquisa identificou e relatou dados que relatam a importância da qualidade na mão-de-obra no setor hoteleiro na Cidade de Curitiba quanto à intenção de alcançar a satisfação dos clientes e assim aproximar a empresa da fidelização.

Os questionários foram confeccionados com perguntas objetivas e descritivas (ver apêndices), sendo aplicados aos gestores e colaboradores do Blue Tree St. Michel – Curitiba - Pr, sendo posteriormente comparados entre si, verificando as expectativas e necessidades de cada setor dentro da unidade.

Com esta análise foi possível obter informações de todos os setores internos do hotel, percebendo a realidade dos profissionais envolvidos.

O grau de qualificação dos profissionais do Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr e as informações sobre a estrutura do hotel foram identificadas na pesquisa, relatando a necessidade de melhorias nos treinamentos internos e abordando também os cursos de qualificação oferecidos pelo setor privado de Curitiba.

A análise dos resultados ressalta as expectativas do setor e incita procedimentos necessários para adequar os serviços visando a satisfação dos clientes.

Os resultados explicitam um panorama das práticas da rede na referida cidade, suas eficiências e deficiências. Os pontos de vista certamente são diferentes, mas ao obter a interface dos olhares, traduz-se o caminho a seguir, objetivando prolongar ou eternizar o sucesso do hotel e conseqüentemente da rede.

Houve obtenção de 100% dos gestores respondendo à pesquisa na unidade Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr, que somam 9 pessoas. No entanto a grande dificuldade foi conseguir as respostas dos colaboradores, que tiveram certo receio ao responder aos questionários, tendo em vista que teriam que fazer críticas ao hotel.

O organograma do St. Michel possui 46 funcionários incluindo os colaboradores e os gestores. Percebidas as dificuldades em se obter respostas de todos os colaboradores da unidade, foi definida uma nova amostra para que o

estudo de caso pudesse ser concluído, nesta nova amostragem estão 30% dos colaboradores de cada setor.

A tabela a seguir é do ano de 2007 e demonstra o organograma do hotel Blue Tree St. Michel, onde apenas os gestores serão identificados:

TABELA 1 – ORGANOGRAMA BLUE TREE ST. MICHEL – CURITIBA-PR

Setor	Nº de total	Funções	Nº por Setor	Chefia
<b>Gerência Geral</b>	<b>1</b>	Gerência Geral	1	Carolina Sass de Haro
<b>Alimentos &amp; Bebidas</b>	<b>15</b>	Supervisor de A&B	1	Johannes Albrecht
		Chef de Cozinha	1	
		1º Cozinheiro	1	
		2º Cozinheiro	4	
		Auxiliar de Cozinha	2	
		Garçom/garçonete	6	
<b>Controladoria</b>	<b>5</b>	Controller	1	Alexandre Brandão
		Assistente Administrativo Financeiro	1	
		Assistente de Controladoria	1	
		Assistente de Controladoria Pleno	1	
		Analista de Custos	1	
<b>Gestão De</b>	<b>1</b>	Coordenadora de Operações	1	Alessandra Vianna
<b>Governança</b>	<b>9</b>	Governanta	1	Marysabel Ribeiro da Luz
		Camareira	6	
		Auxiliar de Serviços Gerais	2	
<b>Infra-estrutura</b>	<b>3</b>	Supervisora de Infra-estrutura	1	Johanne Lepoutre
		Auxiliar de Manutenção	1	
		Técnico em Manutenção	1	
<b>Recepção</b>	<b>9</b>	Supervisora de Recepção	1	Melissa Rasera
		Recepcionista Bilíngüe JR	3	
		Recepcionista Bilíngüe Pleno	1	
		Mensageiro	4	
<b>Comercial</b>	<b>2</b>	Supervisor Comercial	1	Jovane Freier
		Coordenadora de Reservas	1	Ione Gonçalves
<b>Eventos</b>	<b>1</b>	Coordenador de Eventos	1	Wellington Assis

FONTE: Hotel Blue Tree St. Michel – Curitiba - Pr.

As respostas dos colaboradores somam 30% do organograma total do hotel, onde estão representados todos os setores com esta mesma amostra. Um primeiro questionário foi aplicado aos colaboradores, porém sem obter grandes resultados para a pesquisa houve a necessidade de reformulação, considerando sua extensão e complexidade, foram criadas questões facilitando o entendimento dos envolvidos.

Os questionários da alta administração foram enviados ao hotel via e-mail, conforme acordo entre a pesquisadora e a Gerente Geral do Hotel, e os questionários dos colaboradores foram impressos e enviados ao hotel para que pudessem ser respondidos.

Os dados do resultado da pesquisa foram tabulados, cruzados e apresentados em tabelas e gráficos e sua análise considerou tanto os aspectos das informações individuais como coletivas.

## 5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### 5.2.1 Perfil dos Gestores

#### a) Idade

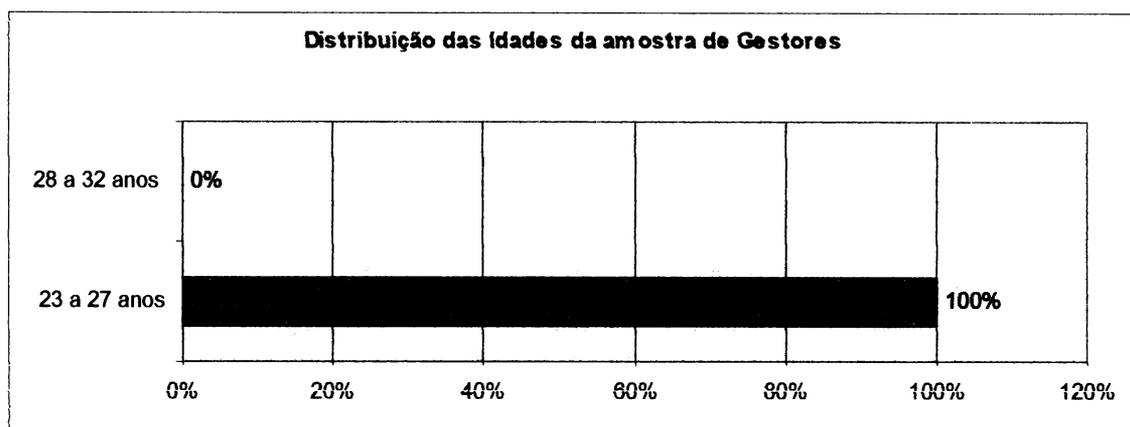
O número de gestores do Blue Tree St. Michel totaliza 9, todos responderam aos questionários, um resultado de 100% de participação. Serão observadas as características relevantes percebidas na pesquisa com os mesmos. O questionário da alta administração possui 23 questões entre objetivas e subjetivas (apêndice 02).

TABELA 02 – I DADE DOS GESTORES 2007

<b>Distribuição das Idades da amostra dos Gestores</b>		
<b>Classes / Idades</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
23 a 27 anos	09	100%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 01 – IDADE DOS GESTORES 2007



FONTE: o autor

Constatou-se no gráfico acima a idade predominante, estando entre 23 a 27 anos, sendo 100% dos gestores responderam ao questionário e estão nesta faixa etária. Isto demonstra que os profissionais da unidade Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr que atua nos altos cargos, são relativamente jovens.

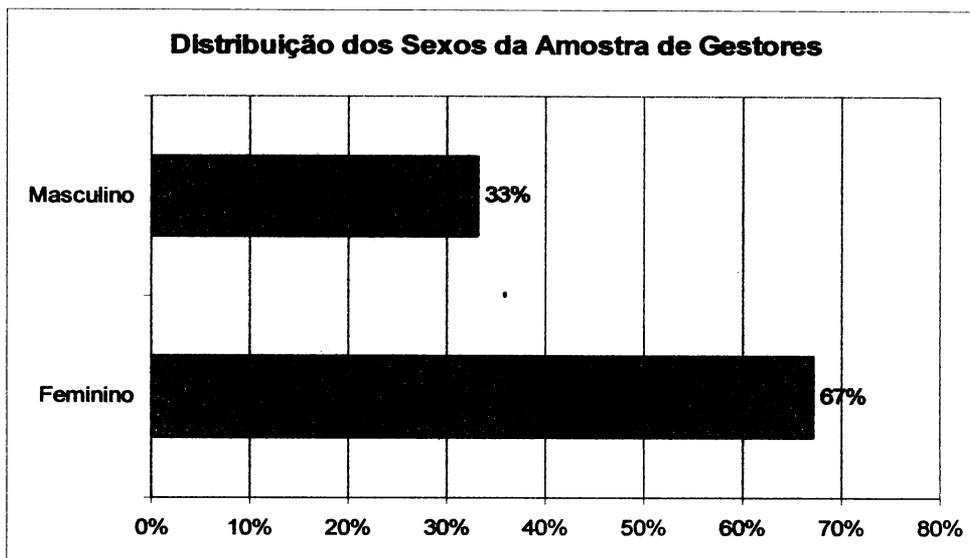
b) Sexo

TABELA 03 – SEXO DOS GESTORES 2007

<b>Distribuição dos Sexos da amostra de Gestores</b>		
<b>Classes / Sexos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Feminino	06	67%
Masculino	03	33%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 02 – SEXO DOS GESTORES 2007



FONTE: o autor

O gráfico demonstra o domínio do sexo feminino dentro do Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr, representando 67% do total de gestores, seguido por 33% de gestores do sexo masculino.

Este resultado se deve à inserção gradativa das mulheres no mercado de trabalho e seus esforços em superar quantitativa e qualitativamente o sexo masculino.

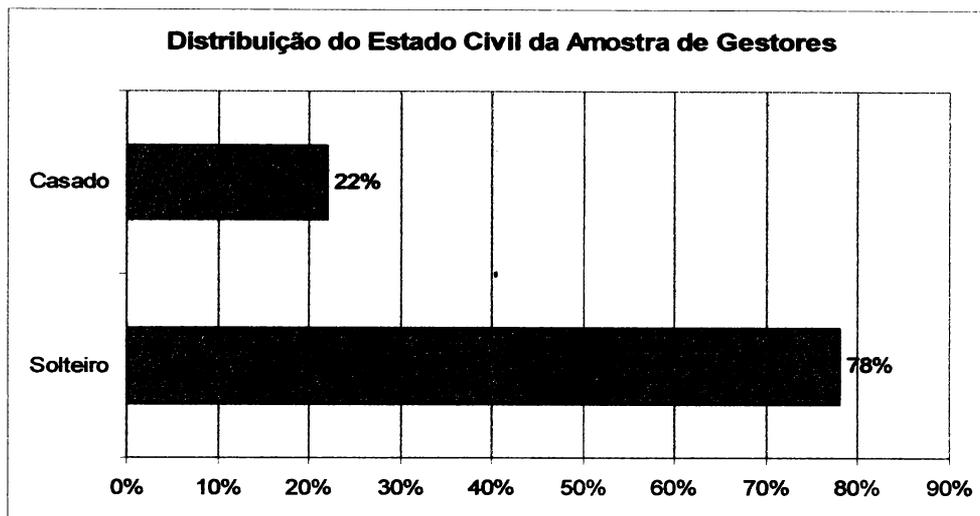
### c) Estado civil

TABELA 04 – ESTADO CIVIL DOS GESTORES 2007

<b>Distribuição do estado civil da amostra de Gestores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Casado	02	22%
Solteiro	07	78%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 03 – ESTADO CIVIL DOS GESTORES 2007



FONTE: o autor

A frequência é de 78% dos gestores solteiros e 22% dos gestores são casados, este tipo de resultado pode ser reflexo da alta carga de trabalho que lhes é atribuída, sendo a vida profissional colocada em primeiro plano. Altos cargos exigem maior responsabilidade e comprometimento, e a tendência dos profissionais é atentar cada vez mais para as suas carreiras.

Além de outros fatores que influenciam a vida social, um dos principais é o fator profissional, que limita muitas vezes o desenvolvimento da vida afetiva, principalmente dos profissionais que atuam na atividade turística.

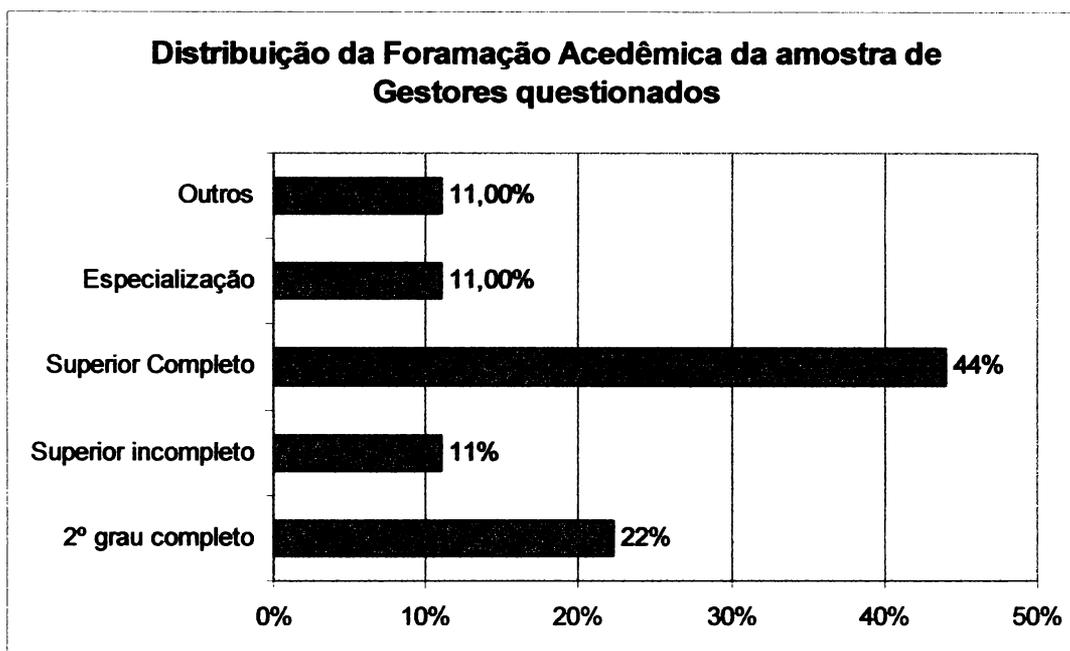
#### d) Formação

TABELA 05 – FORMAÇÃO DOS GESTORES 2007

<b>Distribuição da Formação Acadêmica da amostra de Gestores</b>		
<b>Classes / Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
2º grau completo	02	22%
Superior Completo	04	44%
Superior Incompleto	01	11%
Especialização	01	11%
Outros	01	11%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

## GRÁFICO 04 – FORMAÇÃO DOS GESTORES 2007



FONTE: o autor

O gráfico divide a formação dos gestores, onde 44% possui curso de graduação completo, seguido de 22% dos gestores com 2º grau completo e respectivamente 11% com curso de especialização e cursando Doutorado na área de Turismo.

Pode-se perceber pelas respostas que os gestores com curso de graduação e pós-graduação atuam na área em que se formaram, de forma que estão inseridos em cargos e funções que correspondem à sua formação.

A maioria de gestores com alguma formação superior (77%), demonstra a necessidade de qualificação para atuar em cargos da alta administração, onde quem não se atualizar pode ser excluído do mercado. Além disso, pode-se notar a preocupação da Rede Blue Tree em absorver profissionais qualificados e assim manter seu padrão de atendimento.

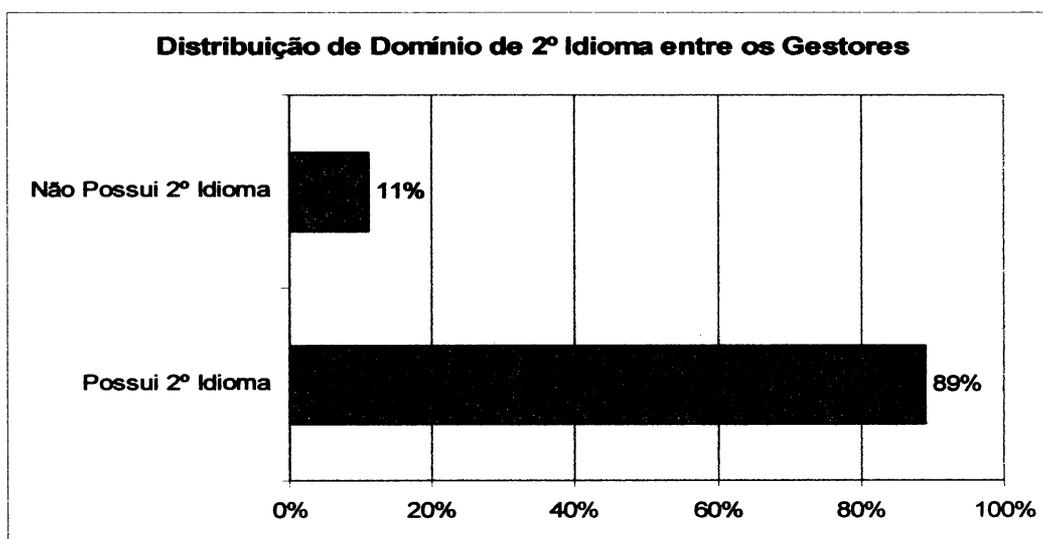
## e) Segundo Idioma

TABELA 06 - DOMÍNIO DE 2º IDIOMA ENTRE OS GESTORES 2007

<b>Distribuição de domínio ou não de segundo idioma entre os Gestores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Possui 2º Idioma	08	89%
Não Possui 2º Idioma	01	11%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 05 – DOMÍNIO DE 2º IDIOMA ENTRE OS GESTORES 2007



FONTE: o autor

A pesquisa relatou que 89% dos gestores da unidade Blue Tree de Curitiba possuem sim um 2º idioma, dentre estes os mesmos 89% domina o inglês e 11% domina o alemão. Além disso contatou-se que apenas 11% dos gestores domina apenas um idioma além do seu de origem, os outros 89% dominam mais que dois idiomas.

Entre os idiomas citados estão: alemão, espanhol, francês, italiano e até mesmo o tailandês.

Este resultado comprova o fato de que para atuar no setor hoteleiro, principalmente na gestão, é necessário ser pelo menos bilíngüe, devida à diversidade na procedência dos hóspedes.

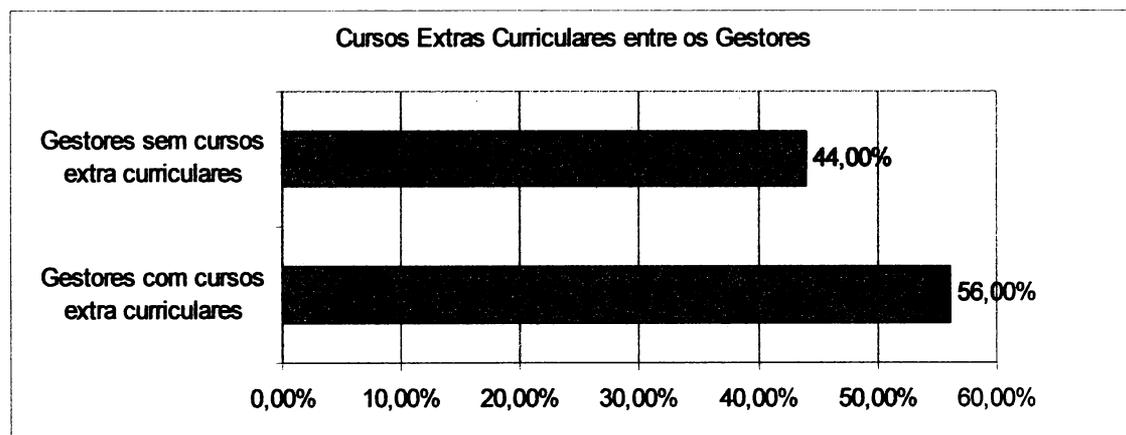
f) Cursos extracurriculares na área em que atuam

TABELA 07 – CURSOS EXTRACURRICULARES ENTRE OS GESTORES 2007

<b>Distribuição de existência ou não de cursos Extracurriculares entre os Gestores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Com Cursos	05	56%
Sem Cursos	04	44%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 06 – CURSOS EXTRACURRICULARES DOS GESTORES 2007



FONTE: o autor

Apesar da alta porcentagem (44%) de gestores que não possui cursos extracurriculares relacionados a sua área de atuação, ainda percebe-se que os cursos de qualificação são importantes para a mão-de-obra, pois 56% dos gestores da unidade possui algum curso específico em sua área de atuação no hotel. Esta porcentagem também explicita o interesse dos profissionais do mercado atual de se especializarem e não permanecer estagnados.

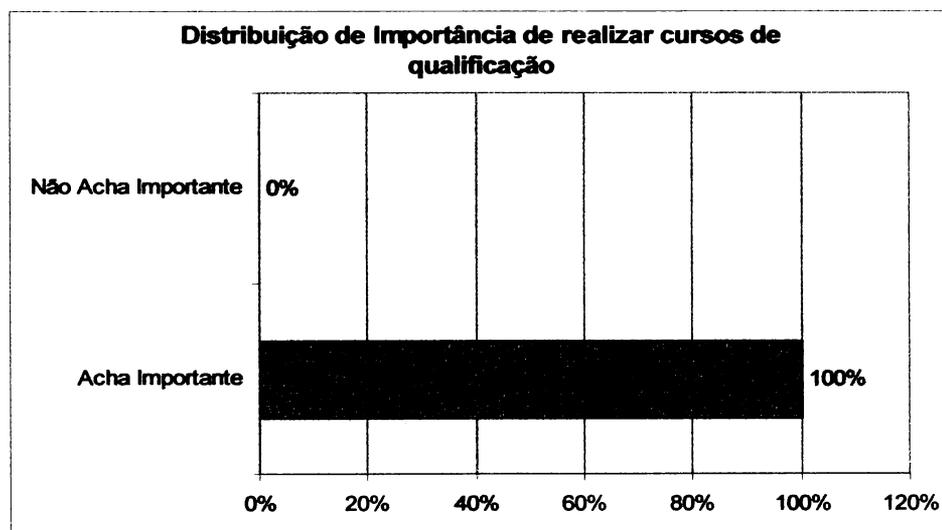
## g) Importância de realização de cursos de qualificação na área

TABELA 08 – IMPORTÂNCIA DE REALIZAR CURSOS – GESTORES 2007

<b>Distribuição de importância de realizar cursos de qualificação - Gestores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Acha Importante	09	100%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 07 - IMPORTÂNCIA DE REALIZAR CURSOS – GESTORES 2007



FONTE: o autor

Como não poderia deixar de ser o resultado foi que 100% dos gestores da unidade de Curitiba acham importante a realização de cursos de qualificação para permanecerem competitivos.

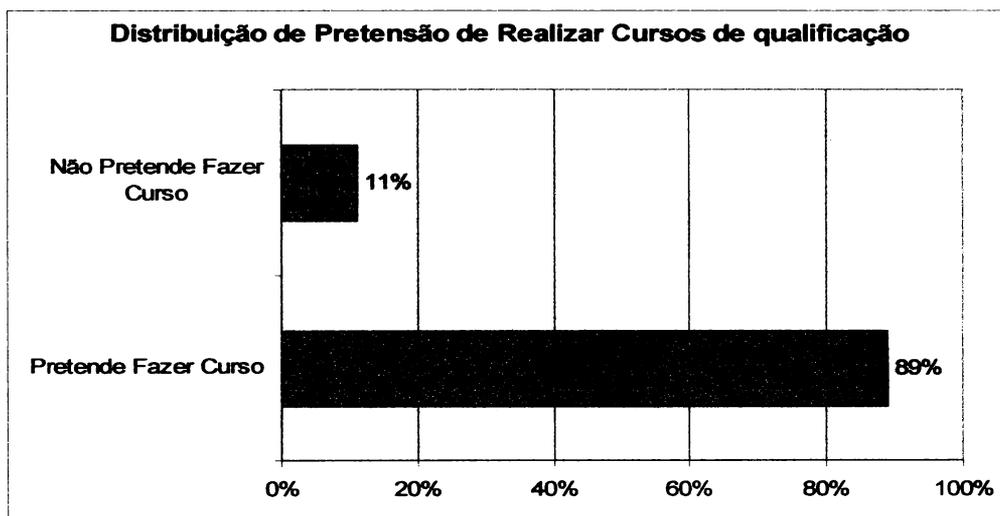
## h) Pretensão de Realizar cursos de qualificação x fatores impeditivos

TABELA 09 – PRETENSÃO DE REALIZAR CURSOS DE QUAÇIFICAÇÃO – GESTORES 2007

<b>Distribuição de Pretensão em realizar cursos de qualificação - Gestores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Pretende Fazer Curso	08	89%
Não Pretende Fazer Curso	01	11%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 08 – PRETENSÃO DE REALIZAR CURSOS DE QUAÇIFICAÇÃO – GESTORES 2007



FONTE: o autor

Dos 100% de gestores da unidade Blue Tree pesquisada, 89% pretendem fazer algum curso de qualificação de mão-de-obra e todos eles estão relacionados com suas funções e atribuições na hotelaria, onde apenas 11% afirmou não ter a menor pretensão de realizar algum curso para se especializar.

É notória a intenção de realizar cursos que possam aprimorar suas técnicas e propiciar crescimento profissional e pessoal, pois consideram aperfeiçoamento de suma importância para a profissão.

Relacionado a este tema foram questionados sobre o motivo que os impede de realizar cursos de especialidade e detectou-se que 78% não fazem estes cursos de qualificação por falta de condições financeiras e 22% não os fazem por falta de tempo.

Este resultado declara a problemática de remuneração no mercado hoteleiro de Curitiba, onde mesmo em cargos de gestão e alta administração não há valorização financeira do capital humano, o que certamente desestimula os profissionais.

A falta de tempo abordada demonstra mais uma vez o fato de que na hotelaria os profissionais possuem além de cargos de muita responsabilidade, alta carga horária dedicada ao trabalho, o que dificulta a melhor especialização de mão-de-obra.

A intenção de atualização profissional deixa explícita a satisfação dos gestores com seus cargos e com a empresa onde atuam, pois 100% afirmaram estarem satisfeitos com seus cargos e com o Blue Tree.

A abordagem aos tipos de cursos que os gestores pretendem realizar, sempre esteve relacionada ao turismo e suas áreas de atuação, foram citados principalmente cursos de línguas, técnicos de atualização, além de cursos de graduação e pós-graduação para aqueles que ainda não os tem.

#### **i) Investimentos - qualificação de mão-de-obra da equipe e reconhecimento**

Quando foram questionados sobre a possibilidade de investimento na mão-de-obra de sua equipe de colaboradores, os gestores responderam da seguinte forma: 56% disseram que o Blue Tree oferece treinamentos constantemente e específicos para as funções e setores, além de cursos de reciclagem que procuram seguir as tendências do mercado hoteleiro e são realizados semestralmente. Citaram também planos de desenvolvimento das lideranças.

Outra questão abordada foram treinamentos que estão sendo implementados inerentes ao aspecto comportamental que são ministrados mensalmente.

Os 44% restantes abordaram a questão de que os treinamentos existentes são ineficientes e precisariam se mais específicos.

Quanto ao reconhecimento, 100% dos gestores afirma reconhecer profissionalmente os colaboradores que se destacam, além de oferecerem oportunidades de crescimento na Rede os gestores afirmaram que financeiramente os funcionários são reconhecidos sempre que possível, afirmam ainda que os salários são compatíveis ao que se pratica no mercado, o que não quer dizer que são salários condizentes com as funções, mas são impostos pela concorrência.

j) Tempo de atuação no Turismo, ascensão no setor e satisfação profissional

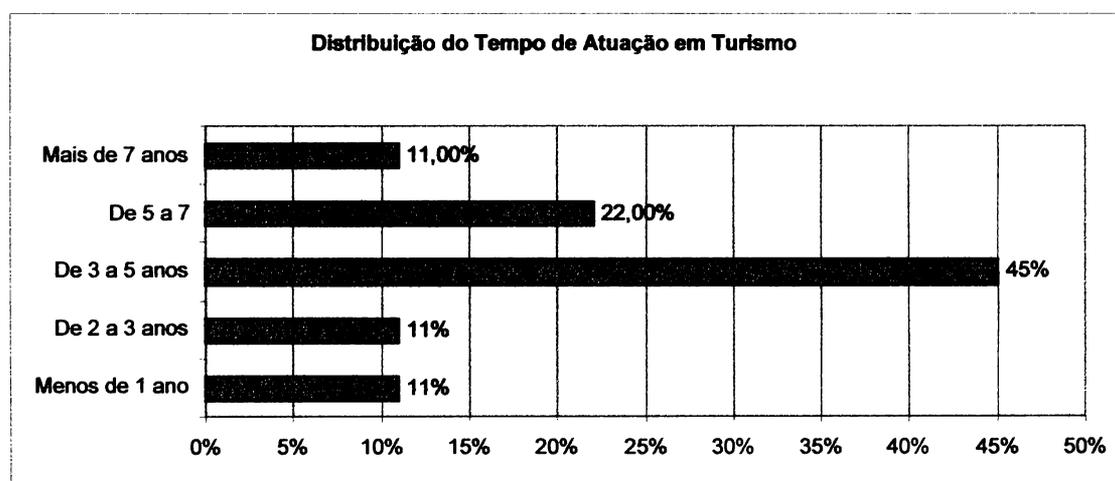
Quando a pesquisa abordou o tema de tempo de atuação dentro do turismo, os gestores apresentaram as seguintes afirmações.

TABELA 10 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS GESTORES EM TURISMO 2007

Distribuição do Tempo de Atuação em Turismo		
Classes	Frequência	Frequência %
Menos de 1 ano	01	11%
De 2 a 3 anos	01	11%
De 3 a 5 anos	04	45%
De 5 a 7 anos	02	22%
Mais de 7 anos	01	11%
$\Sigma$	09	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 09 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS GESTORES, EM TURISMO 2007



FONTE: o autor

Considerando a atuação no Turismo, 45% dos gestores atuam neste setor entre 3 e 5 anos, seguido de 22% que atua entre 5 a 7 anos e consecutivamente 11% que atuam na área entre mais de 7 anos, 2 e 3 anos e menos de um ano.

Relacionando o tempo de atuação com o cargo inicial no setor de serviços ou especificamente na hotelaria, pode-se perceber que 89% dos gestores obtiveram ascensão profissional ou dentro do Blue Tree ou na sua carreira profissional, e apenas 11% ocupam o mesmo cargo inicial.

A análise destes dados resultou que os 11% que não obtiveram mudanças de cargo no setor provavelmente pelo pouco tempo de atuação na área, onde se constatou sua atuação em menos de um ano com o turismo e/ou hotelaria.

Isso que esclarece o fato de que a vivência no setor de serviços é necessária e primordial para ascensão profissional, de forma que profissionais que demonstram competência se destacam e recebem o devido reconhecimento.

A ascensão dos 89% dos gestores se deve provavelmente ao tempo de atuação na área, percebendo a valorização da experiência profissional. Os gestores iniciaram sua atuação profissional em cargos mais simples dentro do setor hoteleiro e o caminho percorrido até a liderança foi essencialmente conquistado pelas competências individuais, pessoais e profissionais.

Quanto à satisfação com o cargo exercido no Blue Tree St. Michel, 100% dos gestores afirmaram estar totalmente satisfeitos com suas funções e cargos dentro da empresa e abordaram as oportunidades que tem de desenvolvimento profissional individual e coletivo. Alegaram gostar do que fazem e terem conquistado suas posições na rede através de muito esforço e dedicação.

#### k) Habilidades pessoais e profissionais dos gestores que contribuem para sua atuação profissional

Quando a pesquisa questionou sobre as habilidades pessoais e profissionais que possuíam e se havia alguma auto-crítica, constatou-se que 100% dos gestores demonstraram que há necessidade de algumas habilidades para atuação na gestão de um hotel, entre elas:

- Agilidade
- Capacidade de ser multifuncional

- Comprometimento
- Comunicação verbal e não verbal eficiente
- Conhecimento pleno da função que exerce
- Criatividade
- Dedicção
- Empatia
- Formação específica
- Organização
- Prazer em trabalhar
- Profissionalismo
- Responsabilidade
- Segurança
- Senso de justiça
- Simpatia

**I) Características necessárias nos colaboradores e valorização do trabalho – segundo os gestores 2007**

Quando questionados sobre a valorização de sua equipe de trabalho, responderam que incentivam de várias formas os trabalhadores e que na medida do possível reconhecem financeiramente as competências. Os colaboradores que se destacam tem oportunidades de crescimento e todos os gestores afirmam elogiar e valorizar cada colaborador.

Citaram ainda as características que consideram primordial em sua equipe de colaboradores para atuar na hotelaria (principalmente na rede):

- Atenção
- Autenticidade
- Boa postura
- Capacidade de comunicação
- Capacidade de trabalho em equipe
- Comprometimento
- Conhecimento em outras áreas da hotelaria;
- Cordialidade
- Curso de idiomas;

- Cursos técnicos específicos para cada área de atuação;
- Dedicção
- Dinamismo
- Estilo próprio
- Foco na qualidade
- Formalidade
- Hospitalidade
- Simpatia

**m) Programa de incentivo na Rede Blue Tree e avaliação dos profissionais – segundo os gestores em 2007**

Além de investimentos que o hotel faz em treinamento técnico para seus funcionários, foram mencionados programas de incentivo com prêmios em vale compras no valor de um salário do cargo correspondente ao vencedor.

Destaca-se que existem alguns programas de avaliação e acompanhamento da função, programa de incentivo que dá pontos que se transformam em prêmios anualmente, possibilidade de promoção dentro da unidade ou dentro da Rede, programa de superação e redução de custos, planos de carreira, entre outros que avaliam o profissional de forma geral.

As avaliações são feitas em determinados períodos do ano e existem treinamentos periodicamente.

**n) Mudanças necessárias: na infra-estrutura física e no capital humano para melhor atender os hóspedes – segundo os gestores 2007**

A referência de 88% dos gestores foi veemente quanto à estrutura do hotel, que já está em reforma pretendendo assim facilitar e otimizar a estadia dos hóspedes, citando a necessidade de aquisição de alguns equipamentos de otimização e principalmente a necessidade de aumentar a capacidade das estruturas de eventos, pois muitos não são realizados no hotel por falta de espaço.

Outro item seria a falta de filiais na cidade, já que o fluxo de turistas aumenta a cada ano, surge então a necessidade de novas unidades na capital do Paraná.

Esta porcentagem abordou os treinamentos, que devem ser mais intensos e técnicos, as questões de comportamento foram enfatizadas, além da necessidade de manter os programas de incentivo, que já existem.

Dentre as respostas encontradas, 22% dos gestores não opinaram sobre as mudanças.

Os gestores foram questionados sobre a oferta do hotel e sua relação com as expectativas da demanda e citaram a necessidade de certas alterações, intencionadas pelo hotel ou solicitadas pelos hóspedes:

- Aquecimento da piscina;
- Implementação de *wireless*;
- Estruturação da rampa de acesso para deficiente físico na piscina;
- Aumento da capacidade da sala de eventos.

A atualização da estrutura da rede é uma das principais características do Blue Tree, pois a satisfação do cliente se dá através de *feed back*, conhecendo-o e entendendo suas necessidades.

A redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços, são tendências do mercado atual e são claramente seguidas pela unidade Blue Tree St. Michel.

o) Empecilhos para o aprimoramento dos profissionais e do setor hoteleiro em Curitiba – segundo os gestores 2007

Os gestores enfatizaram o valor dos cursos de qualificação de mão-de-obra no setor turístico e/ou hoteleiro ofertados pelo setor privado, que são muito caros e desestimulam o interesse dos profissionais. Além de alguns cursos serem deficientes na visão sobre qualidade no atendimento. Citaram também a questão salarial, onde o valor oferecido aos funcionários do setor não condiz às atribuições.

Outro ponto abordado foi o excesso de mão-de-obra com formação na área e a falta de oferta de empregos para estes profissionais, gerando então uma crise de disparidade no setor hoteleiro. Além do valor baixo da diária média na cidade de Curitiba, que definido pelo mercado competitivo, prejudica as relações comerciais e reduz drasticamente os salários.

**p) Quanto às informações básicas sobre a cidade de Curitiba, para atender aos hóspedes – Ponto de vista dos gestores 2007**

Os colaboradores e gestores da unidade são orientados a fazer o possível e agir com prontidão para suprir as necessidades dos hóspedes de modo a superar suas expectativas. Todos devem estar bem informados aos acontecimentos da cidade, mas a recepção tem uma orientação mais específica neste sentido.

Os gestores afirmaram de forma unânime que os colaboradores de contato direto ao hóspede são instruídos sobre a cidade, além de por seu trabalho em equipe, contarem com o auxílio de outros colaboradores que possam fornecer eventuais informações necessárias

Abordaram ainda a importante função do recepcionista, *guest relations*, que deve satisfazer as necessidades e expectativas do hóspede no hotel e fazer o possível para auxiliá-lo com informações sobre a cidade, além da exigência de atualização da agenda local.

**q) Característica da demanda do hotel – segundo os gestores 2007**

Quanto ao perfil dos hóspedes da unidade, destaca-se que são executivos de grandes empresas, geralmente da região, com permanência em média de 3 dias, durante a semana, se utilizam tanto da hospedagem quanto das salas de eventos (que na maioria são corporativos: treinamentos, reuniões, etc...).

Houve ainda uma consideração sobre a busca por serviços de qualidade e a tendência de retorno, segundo os gestores, é grande tendo em vista que estes executivos possuem várias atividades de negócios na cidade.

**r) O Hotel Blue Tree St. Michel e a demanda de Curitiba – opinião dos gestores 2007**

Quando foram questionados sobre a estrutura de produtos e serviços que o hotel oferece em Curitiba para a demanda *Business*, os gestores tornaram a citar a necessidade de novas filiais na cidade, tendo em vista o crescente fluxo para este mercado, além do fato de estarem sendo feitas algumas reformas e bem feitorias na unidade para melhor atender aos clientes.

## 5.2.2 Perfil dos Colaboradores

Na análise dos colaboradores do Blue Tree St. Michel, considerando o fato de que somam um total de 37 pessoas em seu quadro, foram representados todos os setores do hotel em percentuais diferenciados, conforme a disponibilidade dos mesmos.

São eles: Alimentos e Bebidas – 35,7% (05 colaboradores); Controladoria – 75% de respostas (03 colaboradores); Governança – 37,5% (03 colaboradores); Infra-estrutura – 50% (01 colaborador) e Recepção – 50% (04 colaboradores).

### a) Idade

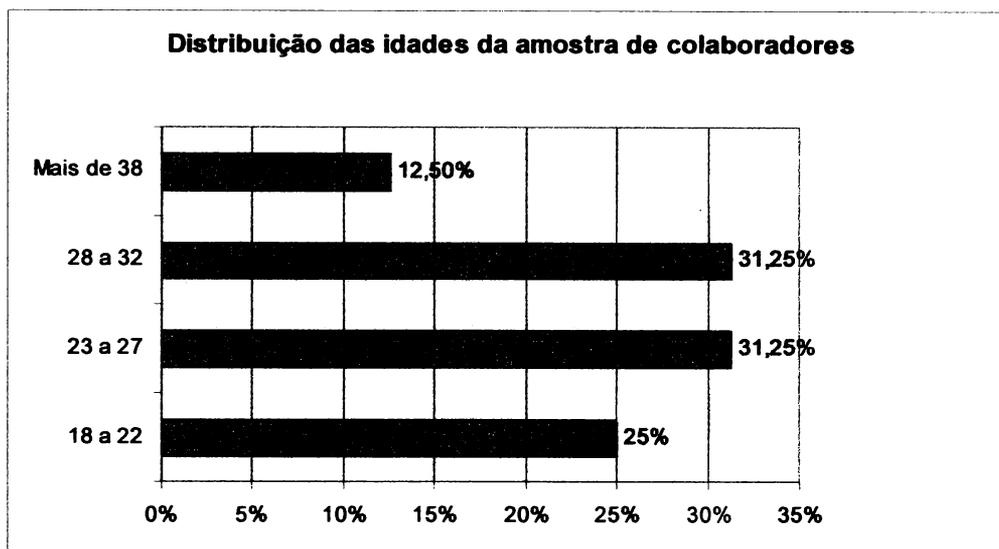
A amostra total de colaboradores é 43,24% em uma média geral. O questionário aplicado aos colaboradores é inteiramente objetivo, contendo 21 questões (apêndice 01).

TABELA 11 – I DADE DOS COLABORADORES 2007

<b>Distribuição das Idades da amostra de Colaboradores</b>		
<b>Classes / Idades</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
18 a 22 anos	4	25%
23 a 27 anos	05	31,25%
28 a 32 anos	05	31,25%
Mais de 38 anos	02	12,5%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 10 – IDADE DOS COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

Constatou-se no gráfico que as idades que predominam são entre 23 a 27 anos e 28 a 32 anos com 31,25% ambas; seguindo de 25% dos colaboradores da amostra com idade entre 18 a 22 anos e por fim 12,5% estão com mais de 38 anos de idade. Predominam portanto, os jovens entre os colaboradores assim como entre os gestores.

#### b) Sexo

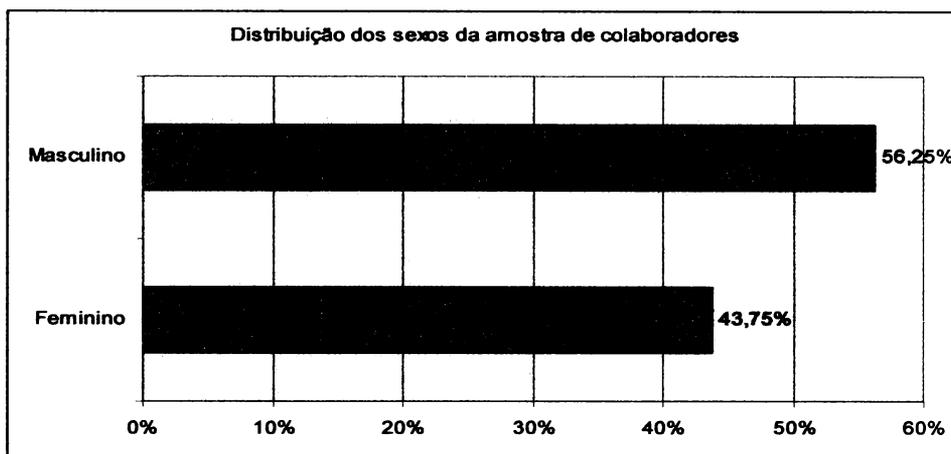
Quanto ao sexo dos colaboradores do Blue Tree St. Michel, encontra-se:

TABELA 12 – SEXO DOS COLABORADORES 2007

<b>Distribuição dos Sexos da amostra de Colaboradores</b>		
<b>Classes / Sexos</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
Feminino	07	43,75%
Masculino	09	56,25%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 11 – SEXO DOS COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

O gráfico acima demonstra o domínio do sexo masculino no Blue Tree St. Michel – Curitiba-Pr, representando 56,25% do total de colaboradores da amostra, seguido por 43,75% dos colaboradores de sexo feminino.

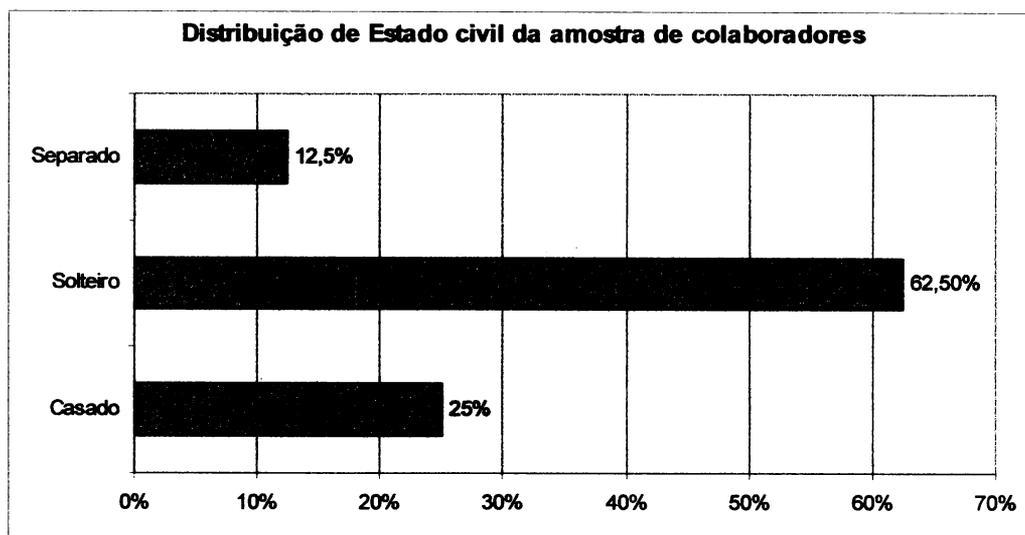
### c) Estado civil

TABELA 13 – ESTADO CIVIL DOS COLABORADORES 2007

<b>Distribuição do estado civil da amostra de Colaboradores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
Casado	04	25%
solteiro	10	62,5%
Separado	02	12,5%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 12 – ESTADO CIVIL DOS COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

Nota-se que a maioria dos colaboradores, 62,5% são solteiros, 25% são casados e 12,5% são separados. O resultado pode ser novamente reflexo da alta carga de trabalho que lhes é atribuída na hotelaria, sendo a vida profissional colocada em primeiro plano.

#### d) Grau de Instrução

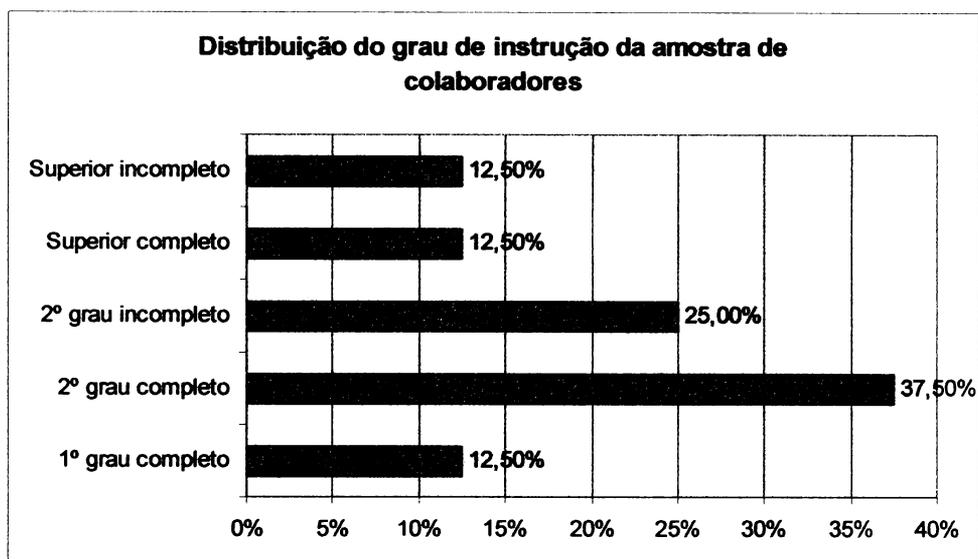
Quanto ao grau de instrução dos colaboradores encontra-se que:

TABELA 14 – GRAU DE INSTRUÇÃO DOS COLABORADORES 2007

<b>Distribuição do grau de instrução da amostra de Colaboradores</b>		
<b>Classes / Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
1º grau completo	02	12,5%
2º grau completo	06	37,5%
2º grau incompleto	04	25%
Superior Completo	02	12,5%
Superior Incompleto	02	12,5%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

## GRÁFICO 13 – GRAU DE INSTRUÇÃO DOS COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

O gráfico divide a formação dos colaboradores em 37,5% possui 2º grau completo, seguido de 25% com 2º grau incompleto e respectivamente 12,5% com curso de graduação completo, graduação incompleta e 1º grau completo.

### e) Segundo Idioma

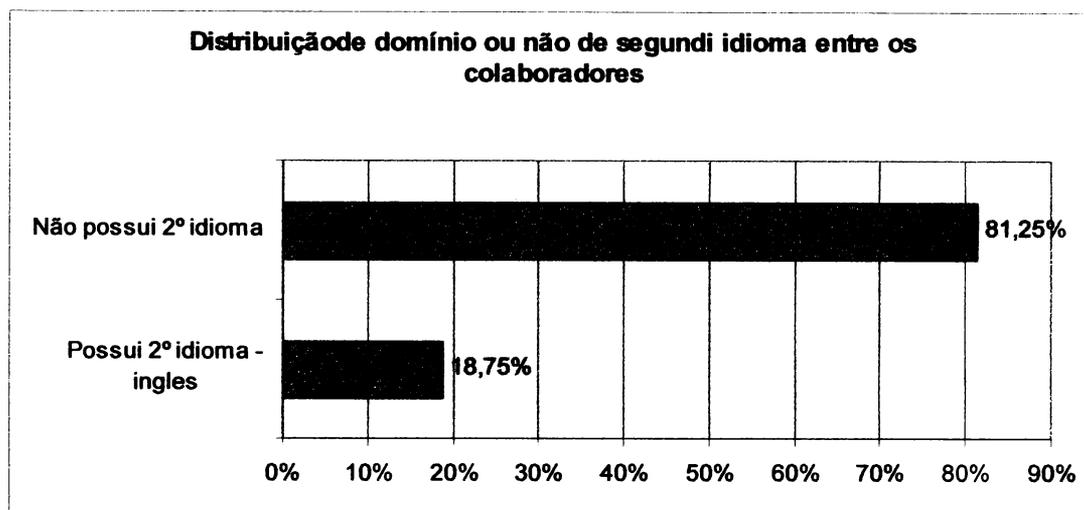
Quanto ao domínio de 2º idioma:

TABELA 15 – DOMÍNIO DE 2º IDIOMA COLABORADORES 2007

<b>Distribuição de domínio ou não de segundo idioma entre os Colaboradores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Possui 2º Idioma	03	18,75%
Não Possui 2º Idioma	13	81,25%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

GRÁFICO 14 – DOMÍNIO DE 2º IDIOMA COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

A pesquisa relatou que 81,25% dos colaboradores da amostra não possuem 2º idioma, e 18,75% o possuem e seu domínio é o inglês. Analisando a função dos colaboradores que possuem segundo idioma, percebe-se que conforme a atuação há necessidade de algumas características profissionais específicas, como os funcionários de recepção, por exemplo.

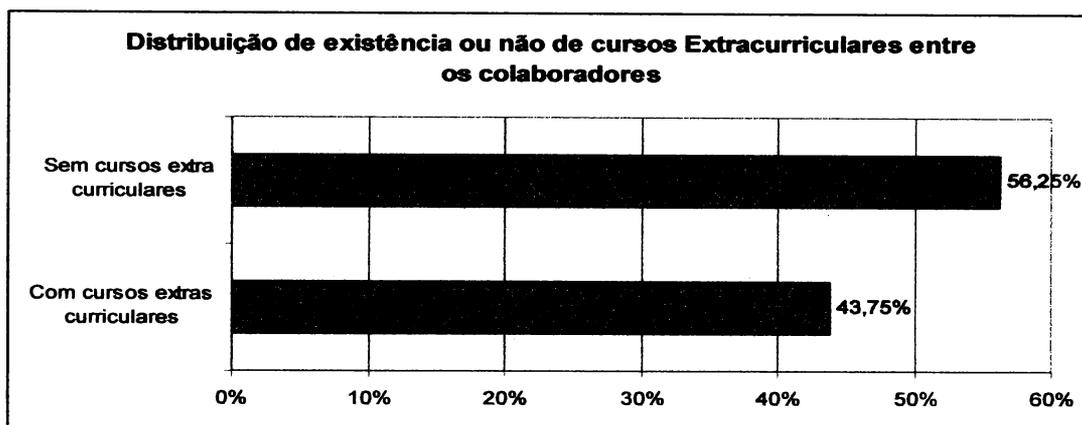
#### f) Cursos extracurriculares na área em que atuam

TABELA 16 – CURSOS EXTRACURRICULARES – COLABORADORES 2007

<b>Distribuição de existência de cursos Extracurriculares entre os Colaboradores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
Com Cursos	07	43,75%
Sem Cursos	09	56,25%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

**GRÁFICO 15 – EXISTÊNCIA DE CURSOS EXTRACURRICULARES –  
COLABORADORES 2007**



FONTE: o autor

Entre os colaboradores da amostra 43,75% possui algum curso extracurricular relacionado com sua área de atuação no hotel e 56,25% não possui cursos de qualificação externos. Este resultado também se deve à função de cada colaborador dentro do hotel.

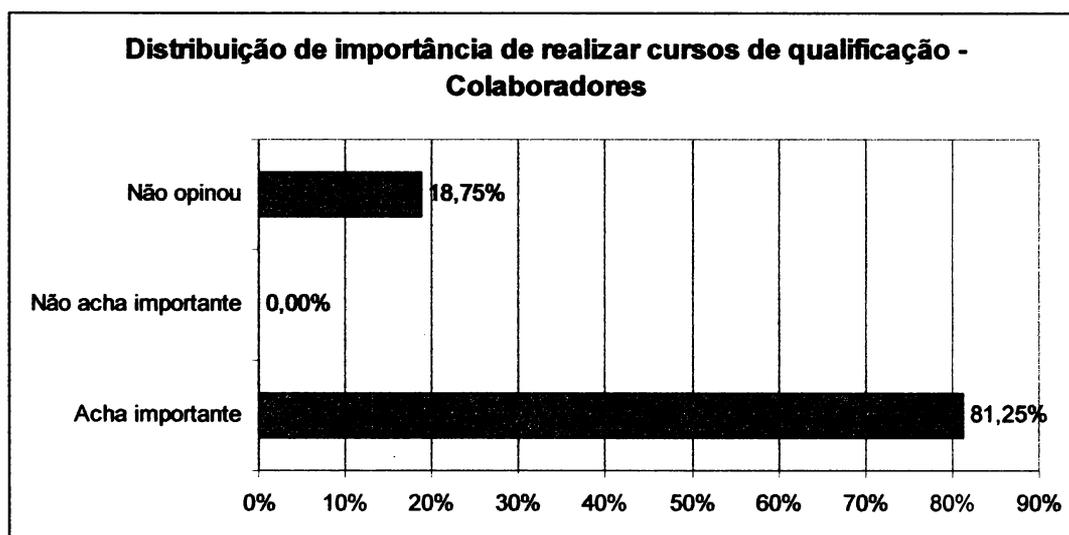
g) Importância de realização de cursos de qualificação na área – segundo os colaboradores 2007

**TABELA 17 – IMPORTÂNCIA DADA AOS CURSOS DE QUALIFICAÇÃO –  
COLABORADORES 2007**

<b>Distribuição de importância de realizar cursos de qualificação - Colaboradores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
Acha Importante	13	81,25%
Não opinou	3	18,75%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

**GRÁFICO 16 - IMPORTÂNCIA DADA AOS CURSOS DE QUALIFICAÇÃO – COLABORADORES 2007**



FONTE: o autor

Os colaboradores participantes da amostra relataram em 81,25% que consideram de grande importância para a carreira a realização de cursos extracurriculares e 18,75% não quiseram opinar.

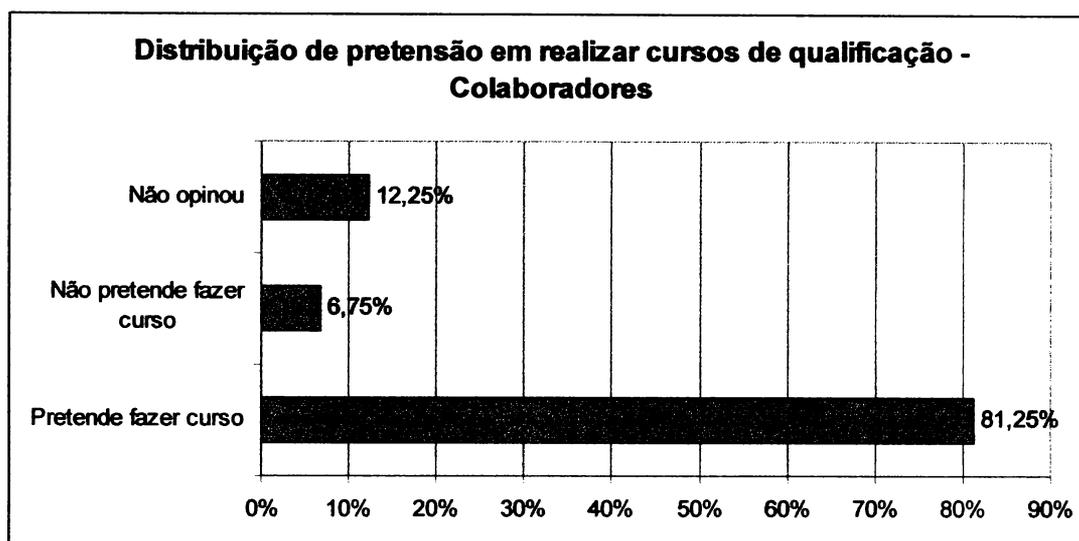
h) Pretensão de Realizar cursos de qualificação x fatores impeditivos – segundo os colaboradores 2007

**TABELA 18 – PRETENSÃO DE REALIZAR CURSOS DE QUALIFICAÇÃO – COLABORADORES 2007**

<b>Distribuição de Pretensão em realizar cursos de qualificação - Colaboradores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Pretende Fazer Curso	13	81,25%
Não Pretende Fazer Curso	01	6,75%
Não Opinou	02	12,25%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

## GRÁFICO 17 – PRETENSÃO DE REALIZAR CURSOS DE QUALIFICAÇÃO – COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

Entre os colaboradores participantes da pesquisa 81,25% pretendem fazer algum curso de qualificação de mão-de-obra na área em que atuam a fim de aprimorar suas técnicas na hotelaria, e 12,25% preferiu não opinar sobre o assunto e por fim 6,75% afirmou não ter a menor pretensão de realizar cursos para se especializar.

Relacionado a este tema foram questionados sobre o motivo que os impede de realizar cursos de especialidades e detectou-se 62,5% não fazem cursos de qualificação por falta de condições financeiras, 18,75% não os fazem por falta de tempo, 6,3% não tem interesse em realizar cursos de extensão e 6,3% preferiu não opinar.

Este resultado declara novamente a problemática de remuneração no mercado hoteleiro de Curitiba, relata que os cargos de colaboradores não são valorizados financeiramente, causando certo desestímulo dos profissionais.

A falta de tempo apesar de ser em pequena porcentagem demonstra que em alguns casos a carga horária pode ser elevada, pela responsabilidade inerente a algumas funções. A intenção de atualização profissional é diretamente proporcional ao grau de satisfação dos colaboradores com suas funções onde 75% dos mesmos afirmam estar satisfeitos com seus cargos e com a empresa onde atuam, e 18,75%

dos colaboradores não estão satisfeitos argumentando sua capacidade de desenvolvimento profissional e 6,3% não quiseram opinar sobre o assunto. Os colaboradores que relataram não terem interesse em realizar cursos são os mesmos que estão descontentes com a função que ocupam.

A abordagem aos tipos de cursos que os colaboradores pretendem realizar 81,3% esteve relacionada a cargo que ocupam, 6,3% não tem intenção de fazer e 6,3% não opinou. Entre os cursos citados estão cursos de línguas (35% inglês), 25% relacionados à hotelaria e turismo e 40% abordaram os técnicos de atualização, além de cursos de graduação e pós-graduação para aqueles que ainda não os tem.

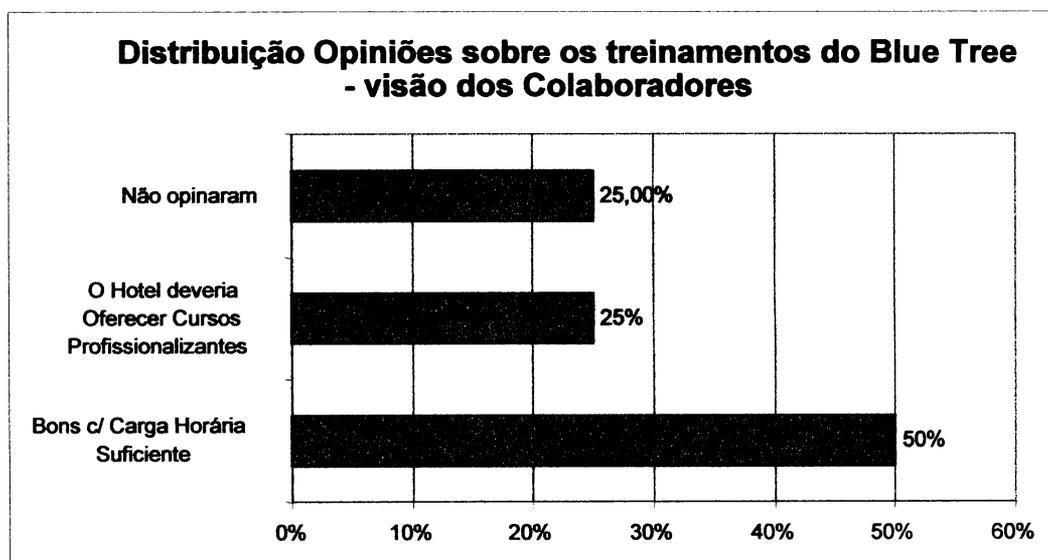
#### i) Treinamentos Blue Tree e valorização da equipe

**TABELA 19 – OPINIÕES SOBRE OS TREINAMENTOS DO BLUE TREE – COLABORADORES 2007**

<b>Distribuição de Pretensão em realizar cursos de qualificação - Colaboradores</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Não opinaram	04	25%
Bom, Carga Suficiente	08	50%
Deveria dar cursos Prof.	04	25%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: O autor

**GRÁFICO 18 – OPINIÕES SOBRE OS TREINAMENTOS BLUE TREE**



FONTE: O autor

Quando os colaboradores foram questionados sobre a eficiência dos treinamentos oferecidos pelo Blue Tree, constatou-se o seguinte: 50% afirmaram que o Blue Tree oferece treinamentos bons e com cargas horárias suficientes para as funções e setores de forma específica, 25% relataram que o hotel deveria oferecer cursos profissionalizantes e não apenas os treinamentos e 25% dos colaboradores não quiseram opinar.

Quanto ao reconhecimento, pode-se notar que 37,5% dos colaboradores se sente reconhecido profissionalmente, 31,25% preferiram não opinar, 25% dos colaboradores relataram ser reconhecidos profissionalmente e financeiramente e apenas 6,25% dos mesmos afirmaram ser reconhecidos financeiramente.

j) Opinião dos Colaboradores sobre os cursos de qualificação existentes na área de hotelaria ou afins

Quanto ao tema de cursos privados de qualificação de mão-de-obra os colaboradores relataram: em 50% deles acham que os cursos são bons e pretendem fazê-los, 43,8% acham que são muito caros e 6,2% relataram que são bons estes cursos, mas não pretendem fazê-los.

k) Tempo de atuação na hotelaria, Turismo ou áreas afins e ascensão profissional

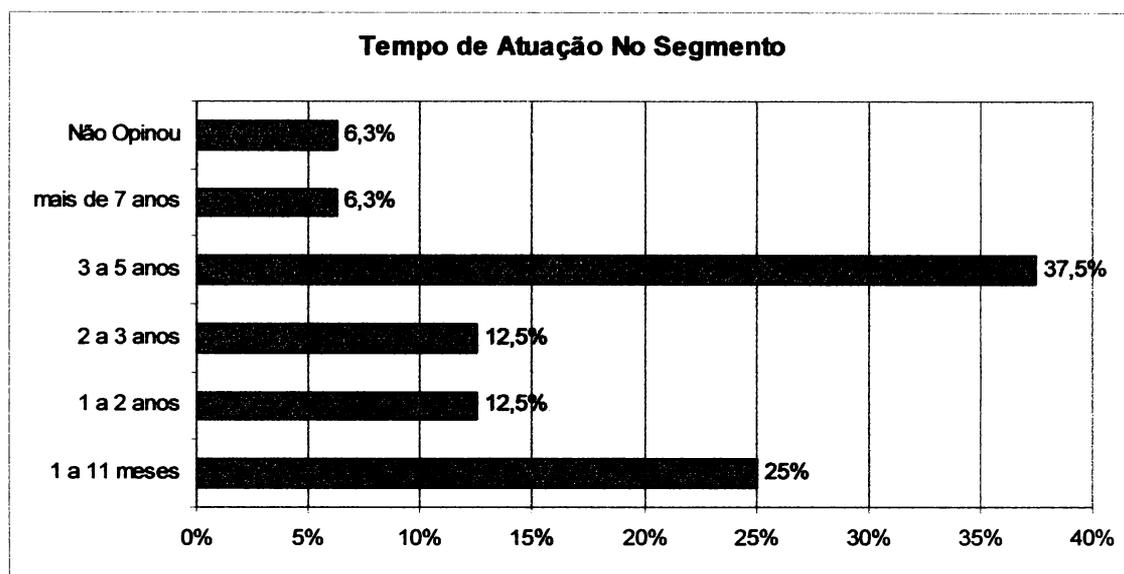
Quando a pesquisa abordou o tema de tempo de atuação neste segmento, os colaboradores apresentaram as seguintes afirmações.

TABELA 20 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO SEGMENTO – COLABORADORES 2007

<b>Distribuição do Tempo de Atuação no Turismo</b>		
<b>Classes</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência %</b>
Menos de 1 ano	04	25%
De 1 a 2 anos	02	12,5%
De 2 a 3 anos	02	12,5%
De 3 a 5 anos	06	37,5%
Mais de 7 anos	01	6,25%
Não Opinou	01	6,25%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

## GRÁFICO 19 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO TURISMO – COLABORADORES 2007



FONTE: o autor

Considerando a atuação na hotelaria, Turismo ou áreas afins, consta que 37,5% dos colaboradores que participaram da pesquisa atua na área entre 3 e 5 anos, seguido de 25% que atua entre 1 a 11 meses e consecutivamente 12,5% que atuam na área entre 1 a 2 anos e de 2 a 3 anos, 6,3% que estão nesta área a mais de 7 anos e 6,3% que não quiseram opinar.

Relacionando o tempo de atuação com o cargo inicial na Rede Blue Tree, pode-se perceber que 68,8% dos colaboradores não obtiveram ascensão profissional na Rede e 31,2% foram promovidos dentro da empresa.

A análise destes dados relata que a falta de promoção na rede não tem muito a ver com o tempo de atuação dos profissionais, tendo em vista que encontrou-se na pesquisa colaboradores que estão na rede há cerca de 5 anos e não foram promovidos e outros que atuam na empresa há menos de 2 anos e já estão em um cargo mais favorecido.

Pode-se notar que a ascensão profissional se dá através de capacidade e competência, portanto.

## **I) Habilidades pessoais e profissionais dos colaboradores que contribuem para sua atuação profissional**

Quando a pesquisa questionou sobre as habilidades pessoais e profissionais que possuíam, os colaboradores responderam o seguinte: a ordem das características está disposta por grau de importância que os colaboradores deram a cada uma:

- 1. Comprometimento**
- 2. Conhecer procedimentos operacionais**
- 3. Paciência**
- 4. Hospitalidade**
- 5. Organização**
- 6. Atender bem**
- 7. Cooperação**
- 8. Formalidade**
- 9. Qualidade**
- 10. Respeito**
- 11. Responsabilidade**
- 12. Relacionamento com colegas**
- 13. Simpatia e empatia**
- 14. Adaptação**
- 15. Pontualidade**
- 16. Atitude**
- 17. Dedicção**
- 18. Dinamismo**
- 19. Experiência na função**
- 20. Educação**
- 21. Flexibilidade**
- 22. Gostar do que faz**
- 23. Postura**

### m) Mudanças necessárias no hotel – Segundo os colaboradores 2007

Foram questionados os colaboradores com relação à mudanças que os mesmos acham necessárias no hotel, para melhorar a prestação de serviços e foram citadas:

A necessidade de aquecimento da piscina; mais incentivos financeiros aos funcionários; melhoria da rampa de acesso para a piscina (para atender deficientes físicos cadeirantes); aumento de capacidade da unidade; entre as mudanças citadas as que já estão acontecendo são: melhoria do número e da qualidade dos treinamentos internos e investimentos em equipamentos facilitadores da prestação de serviços.

Foram abordados ainda outros temas considerados essenciais para que haja maior qualidade nos serviços do hotel: maior interação (comunicação) entre os setores (os colaboradores foram unânimes em considerar este fator de extrema importância dentro da unidade); aumento do número de funcionários; verificação das condições de trabalho;

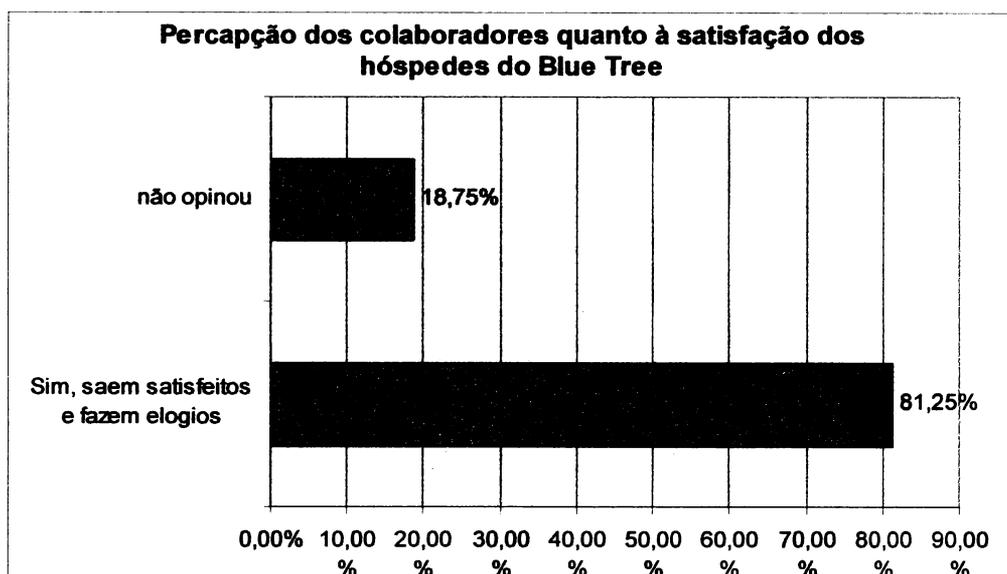
### n) Quanto à satisfação dos hóspedes do Blue Tree percebidas pelos colaboradores

**TABELA 21 – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES 2007, QUANTO À SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES**

<b>Distribuição Percepção de Satisfação dos Hóspedes</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Sim saem Satisfação e fazem elogios	13	81,25%
Não Opinou	03	18,75%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

## GRÁFICO 20 – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES 2007 QUANTO À SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES



FONTE: o autor

A referência de 81,25% dos colaboradores é que é percebida por eles a satisfação dos hóspedes, pois são elogiados os serviços e estrutura do hotel e 18,75% dos colaboradores não quis opinar.

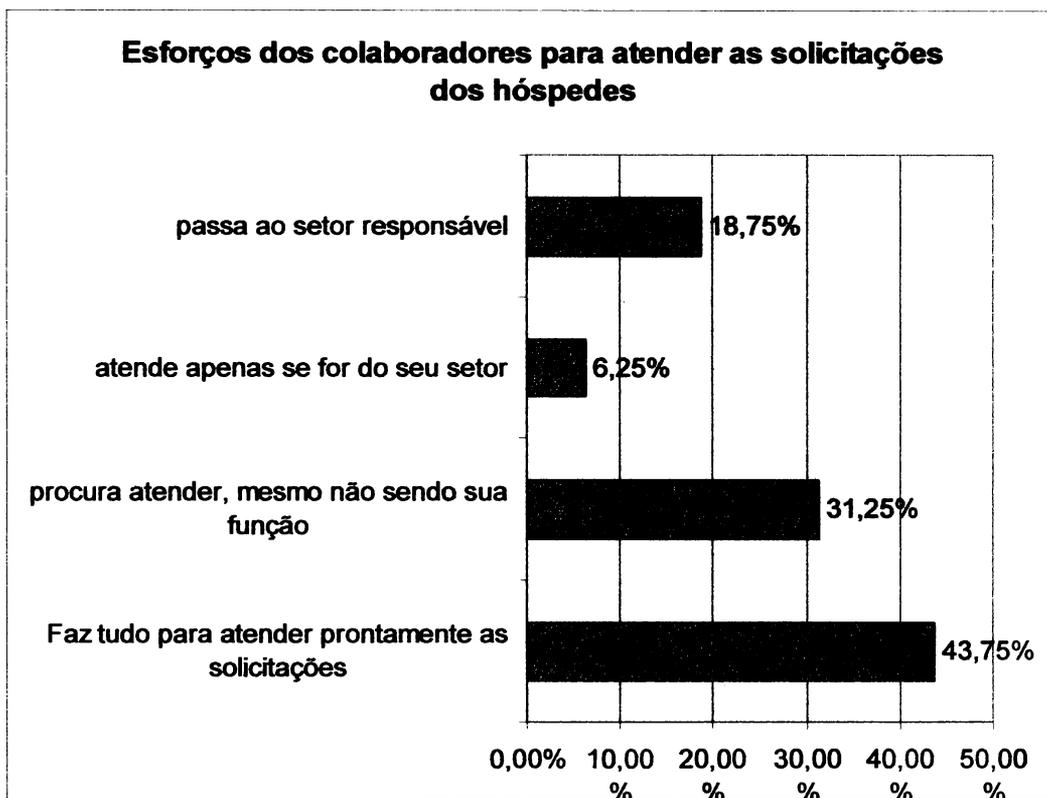
### o) Esforços dos colaboradores em atender aos hóspedes

**TABELA 22 – ESFORÇOS DOS COLABORADORES EM ATENDER OS HÓSPEDES – COLABORADORES 2007**

<b>Distribuição Percepção de Satisfação dos Hóspedes</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Faz tudo para atender as solicitações	07	43,25%
Procura atender, mesmo não sendo da função	05	31,25%
Atende apenas se for do seu setor	01	6,25%
Passa ao setor responsável	03	18,75%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

**GRÁFICO 21 – ESFORÇOS DOS COLABORDORES EM ATENDER OS HÓSPEDES**



FONTE: o autor

Os colaboradores enfatizaram em 43,75% que fazem de tudo para atender prontamente as solicitações dos hóspedes, 31,25% procuram atender mesmo não sendo sua função, 18,75% passam a responsabilidade para o setor responsável e 6,25% atendem apenas se for do seu setor.

p) Quanto às informações básicas sobre a cidade de Curitiba, para atender aos hóspedes

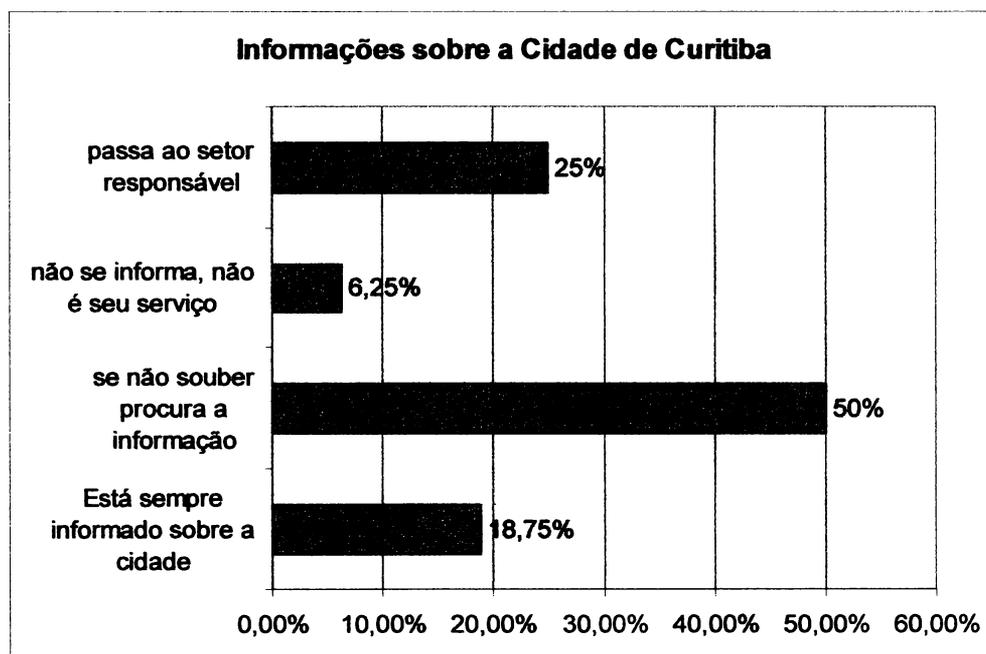
Os colaboradores informaram quanto à suas atualizações sobre a capital.

**TABELA 23 – INFORMAÇÕES SOBRE A CIDADE DE CURITIBA – COLABORADORES 2007**

<b>Distribuição Percepção de Satisfação dos Hóspedes</b>		
<b>Classes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência %</b>
Faz tudo para atender as solicitações	07	43,25%
Procura atender, mesmo não sendo da função	05	31,25%
Atende apenas se for do seu setor	01	6,25%
Passa ao setor responsável	03	18,75%
$\Sigma$	16	100%

FONTE: o autor

**GRÁFICO 22 – INFORMAÇÕES SOBRE CURITIBA – COLABORADORES 2007**



FONTE: o autor

Quanto às atualizações dos colaboradores sobre a cidade de Curitiba: 50% dos participantes da pesquisa afirma que se não souber, procura a informação; 25% encaminha o hóspede para o setor responsável; 18,75% afirmam que estão sempre atualizados com relação à Curitiba e 6,25% dos colaboradores afirmam que não se informam, pois não é esta a sua função.

### 5.3 INTERFACE DOS OLHARES

É necessário que se faça uma comparação das respostas encontradas entre os gestores e entre os colaboradores para perceber a realidade da unidade St. Michel.

A análise possibilitou a percepção de que os profissionais atuantes no Blue Tree em Curitiba são relativamente jovens tanto os gestores quanto os colaboradores e também solteiros, não segue uma tendência o sexo dos mesmos pois entre os gestores predomina o sexo feminino e entre os colaboradores predomina o sexo feminino, dependendo da função.

Ao comparar a formação dos profissionais pode-se perceber que a qualificação acadêmica dos gestores é obviamente mais elevada que a da equipe de colaboradores, o que declara a preocupação da Rede em selecionar pessoal de qualidade para os cargos da alta administração.

Isto se reflete no domínio de segundo idioma, pois a grande maioria dos gestores domina mais que um idioma, além de ser uma necessidade para atuar no setor hoteleiro é uma das exigências da administração da rede na contratação de funcionários de altos cargos.

Quanto aos colaboradores percebe-se que a existência de 2º idioma está ligada à função exercida, onde os funcionários que possuem contato direto com os hóspedes devem ter esta qualificação. Demonstrando então a preocupação da rede em atender bem aos hóspedes a fim de deixá-los satisfeitos com seu padrão de atendimento.

A diferença entre os colaboradores e gestores com relação aos cursos extracurriculares não foi tão intensa quantitativamente, porém qualitativamente pode-se perceber o alto nível de qualificação técnica e profissional existente entre os gestores da rede e principalmente a intenção de obter a educação continuada.

Os gestores e colaboradores do hotel se preocupam com suas qualificações profissionais e em se manter competitivos, o que demonstra que para atuar neste setor o indivíduo deve ser totalmente flexível a mudanças e estar apto a novos desafios.

Encontrou-se na pesquisa que todos os setores envolvidos, tem interesse de aprimorar suas técnicas profissionais e se manterem qualificados e atualizados,

demonstrando assim sua satisfação com a função e cargo exercidos dentro do Hotel e da Rede.

Detectou-se portanto, que o motivo que os impede de realizar cursos de especialidade é principalmente a falta de condições financeiras seguindo pela falta de tempo, o que declara a falta de valorização financeira destes profissionais de Curitiba.

O problema do trabalho estava em torno justamente da qualificação de mão-de-obra da hotelaria *business* na cidade de Curitiba, se há qualificação para atender o segmento!

Com a análise dos resultados ficou claro que os profissionais que atuam na hotelaria devem estar inseridos em seus cargos de forma comprometida e responsável, pois é necessário e primordial que haja envolvimento total dos funcionários com a empresa e com os hóspedes.

Há harmonia nos pontos de vista dos gestores com relação aos colaboradores, mas cada um, voltado aos seus interesses. É fato que com relação ao treinamento para melhor qualificar os funcionários, é sim muito necessário e deve haver envolvimento de todos.

É claramente exposto o fator tempo, entre os setores e funcionários, onde os cargos e funções exigem muito tempo dos envolvidos e interfere não só na qualificação de mão-de-obra, mas também na disposição e vida pessoal dos profissionais.

Os gestores procuram valorizar e incentivar como podem sua equipe de trabalho, e os colaboradores se sentem reconhecidos pelos seus líderes, mas se sentem profundamente desestimulados pelo baixo salário que lhes é pago, mas esta insatisfação não é exclusiva dos colaboradores, pois encontra-se o mesmo problema entre os gestores.

Os participantes da pesquisa relataram que estão satisfeitos com a empresa Blue Tree, se sentem valorizados como profissionais, e que tem capacidade de ascensão interna e no setor.

Analisando as respostas dos gestores com relação às características e habilidades necessárias nos colaboradores, percebe-se a falta de congruência com os colaboradores, pois os itens citados pelos gestores como essenciais foram citados pelos colaboradores de forma secundária.

Portanto pode-se perceber nesta análise a repetição dos temas: qualidade, hospitalidade, simpatia, empatia, respeito, conhecimento das funções exercidas, conhecimento técnico, etc... Estas são características principais para que um profissional possa almejar uma carreira na hotelaria.

Os profissionais apóiam em geral os treinamentos da rede, pois são considerados válidos para que se exerça cada função de forma plena e significativa, mas demonstraram também sua insatisfação com a falta de objetividade de alguns treinamentos que abordaram necessitar de inserção de novos temas para melhor qualificar a mão-de-obra.

A falta de temas objetivos nos treinamentos foi uma questão abordada pelos gestores e colaboradores, enfatizando que os cursos deveriam ser específicos e profissionalizantes para se obter melhores resultados.

Percebe-se que a Rede realmente oferece oportunidades para os profissionais se destacarem internamente e sendo assim possui planos de incentivo e de carreira que estimulam as práticas de sustentabilidade, tratando de diminuir os gastos entre os setores, oferecendo recompensas gratificantes para os que obtiverem melhores resultados para o empreendimento.

As mudanças abordadas por ambos demonstram que fisicamente o hotel está se estruturando para seguir as tendências de mercado e seu capital humano ainda necessita de algumas adaptações, por isso é constantemente avaliado e treinado.

Abordou-se o fato de que a grande quantidade de profissionais que está saindo dos cursos específicos para turismo e/ou hotelaria está prejudicando o piso salarial da cidade de Curitiba, que está muito baixo.

Por serem seus hóspedes, turistas a negócios, os profissionais devem estar sempre atualizados quanto aos acontecimentos dentro da cidade para que possam fornecer as informações necessárias aos hóspedes em seus períodos livres e são fortemente orientados para sanar toda e qualquer dúvida que possa existir.

Um dos temas de ineficiência abordado de forma enfática foi a falta de capacidade da unidade na captação de eventos, e no número de UHs, solicitando a aquisição de novas filiais dentro da capital.

A ascensão profissional entre os colaboradores e gestores ocorre de forma dispersa, onde nos gestores o tempo de atuação na área e sua experiência e competência são fatores influentes para uma promoção e entre os colaboradores

isso não ocorre, de forma que só mesmo demonstrando muito interesse e competência os mesmos tem a possibilidade de crescimento dentro da Rede.

Percebe-se o comprometimento entre os gestores e colaboradores com relação ao atendimento personalizado com os hóspedes, onde eles se colocam sempre prontos a atender as solicitações independentemente da função que exercem.

Há comprometimento na equipe de trabalho – Gestores e Colaboradores, porém a análise dos resultados detectou a falta de relacionamento entre os setores, o que pode causar a deficiência na prestação de serviços.

Isso se percebe pela importância dada pelos gestores a características como: agilidade, responsabilidade, relacionamento entre os colegas de trabalho, comunicação entre todos os envolvidos; onde os colaboradores trataram tais temas de forma simples e superficial, visando apenas a questão financeira de suas funções não atentando para a problemática que a má comunicação pode causar ao “produto” hotel.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na organização da atividade turística, são inúmeros os setores necessários para assegurar o pleno êxito dos acontecimentos, onde as etapas de planejamento, organização, execução e avaliação traduzem a essência dos objetivos. Por isso, em função dos inúmeros riscos envolvidos, a profissionalização é muito importante.

O setor hoteleiro deve dispor de uma estrutura capaz de atender às necessidades do mercado, visando afastar as empresas dos problemas e aproximá-las sucesso. A hospedagem em si precisa atender com eficiência e eficácia a demanda e superar suas expectativas, se antecipando às necessidades de cada cliente.

O objetivo é proporcionar o máximo de satisfação ao hóspede, fazendo com que se sinta único e importante, e assim ele sinta vontade e a necessidade de repetir o consumo da estadia, especificamente no mesmo hotel.

Considerando os fatores citados, conclui-se que a qualificação teórica e prática dos profissionais envolvidos na hotelaria é realmente essencial para desenvolver o setor de acordo com as exigências do mercado e atender satisfatoriamente a demanda.

Os objetivos da pesquisa em analisar os profissionais da unidade Blue Tree St. Michel foram atendidos e percebeu-se na análise o grau de qualificação e inserção dos mesmos em suas funções. Percebeu-se a diversidade de interesses entre os setores quanto à melhorias necessárias, mas todos foram enfáticos com relação à falta de comunicação e relacionamentos internos.

A interface dos olhares relatou a falta de relacionamento, pelas respostas encontradas na pesquisa, percebe-se que a preocupação da Rede Blue Tree em manter seus profissionais qualificados e inclinados às necessidades dos seus hóspedes é efetiva, porém há falta de comunicação inter-setorial e isto impede a implementação da qualidade total na prestação de serviços.

Desta forma primar pela qualidade de seus funcionários é apenas o início, deve-se criar uma política de relacionamento interno para que haja consciência da relevância de um trabalho em equipe. Visando os resultados que será a satisfação do cliente e uma possível fidelização da demanda.

Houve dificuldade em coletar os dados dos colaboradores, pois além de falta de tempo os mesmos tinham certo receio em responder aos questionamentos.

As análises dos indivíduos da rede Blue Tree em Curitiba-Pr traduzem o perfil dos profissionais da hotelaria na cidade, considerando a representatividade da rede no contexto *Business* local.

Através das análises dos resultados tornou-se perceptível que o setor hoteleiro, assim como a própria Atividade Turística, é promissor. Isto significa maiores oportunidades mercadológicas, mais empregos, captação de divisas, aumento na concorrência, melhorando a qualificação do profissional atuante na área.

As pesquisas realizadas, em campo e bibliográficas explicitaram que a fidelização dos clientes é um termo complexo e igualmente difícil de alcançar. É necessário trilhar um caminho para tanto, onde a busca pela qualidade do capital humano, aliada à hospitalidade gera satisfação e com isso pode-se aproximar do processo de fidelidade dos hóspedes.

A gestão participativa, tão citada pela filosofia do hotel, não apareceu nos resultados, o que pode significar que falta certa aproximação entre as lideranças e os colaboradores onde entendam que todos são elementos importantes para a organização.

A Atividade Turística, em especial as ofertas e produtos, dependem essencialmente de mão-de-obra humana, isto significa que, quanto mais as pessoas estiverem qualificadas para atender aos turistas, melhor será a prestação de serviços e mais satisfeito ficarão os consumidores.

Os profissionais atuantes no hotel Blue Tree em Curitiba, surpreenderam positivamente pela sua consciência de que as características mais importantes na mão-de-obra hoteleira são as humanas, e não somente as técnicas; além é claro de profissionalismo.

Com isto conclui-se portanto, que a profissionalização está em alta, e o indivíduo que não buscar especialização e atualização em sua área, poderá perder sua vaga para outro melhor qualificado.

A pesquisa vem firmar o fato de que a competitividade se dá pela competência, e no setor de serviços este é um fator extremamente sensível e necessário, pois se lida com necessidades e desejos de seres humanos.

O problema de pesquisa foi respondido, pois os profissionais da unidade Blue Tree estão preparados para atender sua demanda, necessitando de alguns ajustes internos entre gestores e colaboradores.

Gerar satisfação em pessoas com objetivos, anseios e expectativas diversificadas é um desafio, o profissional de hotelaria deve estar apto a se antecipar às necessidades de seus hóspedes e ter a capacidade de agir e falar como se a empresa fosse sua, a característica de empatia é realmente fator essencial para o desenvolvimento pelo deste setor turístico.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek. **Defining the business: the starting point of strategic planning**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1980.
- ALBRECHT, Karl. **A Única Coisa que Importa** – Trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993 .
- ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro** – O trem da linha norte. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução Nos Serviços** – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALMEIDA, W. J. M. de, SILVA, M. C. da. **Dinâmica do setor de Serviços no Brasil** — emprego e produto. Rio de Janeiro: IPEA, 1973 (Relatório de Pesquisa, 18).
- ANDRADE, M. V. **Setor de Serviços no Brasil: a dualidade revisitada (1981/1990)**. Belo Horizonte: Cedeplar/Face/UFMG, 1994 (Dissertação de Mestrado).
- BARROS, Claudius D. **Excelência em serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BENI, Mário C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. vol. 1.
- CAMPOS, José R. V. **Introdução ao Universo da Hospitalidade**. São Paulo: Papyrus, 2005.
- COLLPY, Camila F. **O Hotel Econômico como Tendência na Hotelaria**. In: BAHL, Miguel. **Turismo Enfoques Teóricos e Práticos**. São Paulo: Roca, 2003. Contribuição para o desenvolvimento sustentável de destinações turísticas. In: Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 2. Caxias do Sul, 2004. *Anais...*
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 4ª ed., 1979.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade: Falando Sério**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1989.
- DE LA TORRE, O. P. **El turismo, fenómeno social**. Ciudad de México: México, Fondo de Cultura Económica, 1992.
- DEMING, W. Edwards. **Saia da Crise: As 14 lições definitivas para controle de qualidade**. São Paulo: Futura, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GUTIÉRREZ, J. P. **El crecimiento de los servicios: causas, repercusiones y políticas**. Madrid: Alianza Editorial, 1993.

[http://209.85.165.104/search?q=cache:jHqZ\\_VkiZbwJ:www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf+hotelaria+no+brasil&hl=pt-R&ct=clnk&cd=1&gl=br&lr=lang\\_pt](http://209.85.165.104/search?q=cache:jHqZ_VkiZbwJ:www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf+hotelaria+no+brasil&hl=pt-R&ct=clnk&cd=1&gl=br&lr=lang_pt)

<http://rec.web.terra.com.br/hoteltur/artigos.htm> - *Domingos Zaparolli*

<http://www.bluetree.com.br/> - Acesso em 02/08/2007 as 13:00:00

<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=5952> - Acesso em 01/08/2007 as 15:10:50

<http://www.qualidade.com/conc-01.htm#Modelo> - Acesso em 09/07/2007 as 11:00

<http://www.revistahoteis.com.br/portal/historia/historia.htm> em 01/08/2007 as 13:40

[http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/meio.php?cd\\_noticia=16](http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/meio.php?cd_noticia=16) - Acesso em 01/08/2007 as 13:00:50

JOOS, Carlos. **Em Busca da Satisfação do Cliente**. Disponível em: <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/archivoartigos.html> - acesso em 26/09/2007 as 14:00 hs.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da Hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

MOLINA, Sérgio. **O Pós Turismo**. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2003.

OLIVEIRA, Angela M. Fleury de; RIBEIRO, Áurea. **Marketing e Serviços que Ainda Fazem a Diferença**. São Paulo: Saraiva, 2006

OLIVEIRA, N. **Qualidade dos destinos turísticos**. ABBTUR NACIONAL. Disponível em: [http://www.abbtur.org.br/index.php?secao=ver\\_artigo&id=4](http://www.abbtur.org.br/index.php?secao=ver_artigo&id=4) Acesso em: 11 set 2006, 14:55:25.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2ª ed. 2004.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: Planejamento e Gestão.** São Paulo: Futura, 3ª ed. 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: A busca da excelência.** São Paulo: Cobra, 1999.

THEOBALD; WILLIAM F. **Turismo Global.** São Paulo: SENAC, 2001.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIGO, L. G. G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo.** 4. ed. Campinas: Papirus, 2001.

TRIGO, L.G.G. **Turismo e qualidade: tendências contemporâneas.** Campinas: Papirus, 1993.

TRIGO, Luiz G. Godoi. **Considerações sobre o turismo sustentável.** IACT – Instituto de Artes, comunicação e turismo. Campinas: Comunicarte nr 21. p.55, 1999.

TRIGO, Luiz G. Godoi. **Introdução ao Turismo: Como Aprender, Como Ensinar.** São Paulo: SENAC, 2001.

VASCONCELLOS, Marco A. S. **Manual de Economia.** São Paulo: Saraiva, 5ª ed., 2004.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- CASTELLI, Geraldo. **Turismo Atividade Marcante** . São Paulo: Educus, 2001 p. 141 – 163
- CESCA, Cleuza, G. Gimenes. **Organização de Eventos**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1997.
- CORIOLOANO, Luzia Neide M. T. **Turismo com Ética** Fortaleza: Funece 1998 p. 15 – 43
- DOWBOR, Ladislau, **Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DRUCKER, Peter. Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FÜSTER, L. F. **Teoria y técnica del turismo**. Madrid: Deusto, 1978.
- GAZETA DO POVO. Em Caderno Classificados. **Eventos em Curitiba**. Isabela Moreira Teixeira. 24 de março de 2002.
- GOODALL, B. **Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management**. vol. 4, London: Belhaven, 1992.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Jornalista Econômico - Publicado na Gazeta Mercantil Latino Americana - 02 a 08 de outubro de 2000 – Acesso em 15/08/2007 as 12:06hs
- JURAN, J. M. **Na Liderança Pela Qualidade: Um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LEGEY, Liz Rejane; ALBAGLI, Sarita. **Construindo a sociedade da informação no Brasil: uma nova agenda**. *DataGramaZero*. v.1, n.5,out.2000. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/out00/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/out00/F_I_art.htm)> Acesso em: 11 ago. 2006.
- LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Editora 34, 2000.
- MATIAS, Marlene. **Organização de Eventos**. São Paulo: Malone, 1<sup>a</sup> ed , 2001.
- MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola,
- MCINTOSH, R. W. **Turismo: pricnípios, práticas e filosofia**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- McKENNA, R. **Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the Customer**. 1st ed., New York, Addison - Wesley Publishing Company, Inc., 1991.
- MCLUHAN, Marshall; FIORE, Quentim. **The medium is the message**. New York:

- MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo Sobre Eventos**. São Paulo: STS, 1999.
- MELO NETO, F. Paulo de. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint 2º ed., 1999.
- MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NAISBITT, J. & ABURDENE, P. **Megatendências 2000**. 1ª. ed., São Paulo: Amana Key, 1990 p. 45.
- NASH, Edward L.. **Direct marketing: Strategy, Planning, Execution**. New York, McGraw-Hill, Inc., 1982, p. 5.
- PANOSSO, Netto A. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Aleph, 1. ed. 2005.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2a. ed., São Paulo: Campus, 1989, p. 82-85.
- REVISTA VEJA . Veja edição 1684, ano 34 nº 3 de 24 de janeiro de 2001.
- RODRIGUES, Antonio C. **Você já fez seu UP GRADE?** Disponível em: <[http://www.marketingpessoal.com.br/atit\\_post.htm](http://www.marketingpessoal.com.br/atit_post.htm)> - Acesso em 22 set 2006 às 22:34:45.
- RODRIGUES, Francisco F. de A.; SILVA, Neise F. da; HARGREAVES, Lourdes. **Qualidade em Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: SENAC, 1999.
- RODRIGUES, O. **O Turismo de Eventos em Belém: certezas e desafios**. Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux. Disponível em: <[http://www.fbcevb.com.br/noticias\\_detalhes.asp?id=1527](http://www.fbcevb.com.br/noticias_detalhes.asp?id=1527)> Acesso em 12 set 2006, 22:45:15.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHIGUNON, Netto A.; MACIEL, L. S. (Orgs.) **Currículo e formação profissional: nossos cursos de turismo**. (Coleção Turismo) Campinas, SP: Papyrus, 2002.
- SOARES, Fabrício. **Serviços 5 Estrelas: uma Introdução à Qualidade nos Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997 p. 2 – 61.
- STONE, Bob. **Successful Direct Marketing Methods**. 4th ed., Lincolnwood, IL, NTC Business Book, 1988 p. 16.
- TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- VASSOS, T. **Marketing estratégico na internet**. São Paulo: Makron, 1998.

**WEY, Ana M. ABIH – ASSOCIAÇÃO Brasileira de Industrias de Hotéis – disponível em <http://www.abih.com.br/site.php> - acesso em 26/09/2007.**

## APÊNDICES

## Apêndice 01 – Questionário Colaboradores

### 1 – Sua idade:

18 a 22 anos  23 a 27 anos  28 a 32 anos  33 a 37 anos  38 anos ou mais

2 – Sexo:  Feminino  Masculino

### 2.1 Estado Civil?

Casado(a)  Solteiro (a)  viúvo (a)  separado (a)  outro

### 3 – Qual sua formação?

1º grau incompleto  1º grau completo  2º grau incompleto  
 2º grau completo  3º grau incompleto  3º grau completo. Curso  
 Pós graduação completa  Pós graduação cursando  Outro \_\_\_\_\_

### 4 – Fez curso(s) de qualificação na sua área?

sim  não Qual? \_\_\_\_\_

### 5 – Há quanto tempo você trabalha com o turismo? (ou no hotel, na hotelaria, ou áreas afins)

1 a 11 meses  1 a 2 anos  2 a 3 anos  
 3 a 5 anos  5 a 7 anos  + de 7 anos

6 – Você fala outro idioma? Qual? R: \_\_\_\_\_

7 – Qual seu cargo dentro da empresa? R: \_\_\_\_\_

8 – Você já foi promovido dentro da Rede? R: \_\_\_\_\_

### 9 – Você está satisfeito com seu trabalho e cargo?

sim  não Por que? \_\_\_\_\_

### 10 – Classifique as mudanças que você acha necessárias, dentro do hotel, para melhorar a qualidade dos serviços:

0 – Não é importante 1 – pouco importante; 2 – importante; 3 – muito importante.

aumento do número de funcionários  aumento do número de treinamentos  
 verificar as condições de trabalho  maior interação (comunicação) entre os setores

11 – Classifique as habilidades que contribuem para sua profissão: 0 – Não é importante; 1 – pouco importante; 2 – importante; 3 – muito importante.

- responsabilidade       pontualidade       respeito       dinamismo  
 comprometimento       organização       cooperação       simpatia e empatia  
 gostar do que faz       ser flexível       dedicação       experiência na função  
 adaptação       educação       atitude       hospitalidade  
 dinamismo       qualidade       formalidade       paciência  
 atender bem       postura       conhecer procedimentos operacionais  
 relacionamento com colegas

**12 – Você acha importante fazer cursos de atualização para melhorar seu profissionalismo?**

**0 – Não é importante; 1 – pouco importante; 2 – importante; 3 muito importante.**

- sim       não

**13 – Você pretende fazer algum curso?  sim  não Qual? : \_\_\_\_\_**

**14 – Assinale o principal motivo que impede você de fazer um curso de atualização profissional:**

- falta de tempo       falta de dinheiro  
 falta de estímulo de sua empresa       não tem interesse

**15 – Quais das mudanças abaixo você acha que devem acontecer no hotel? Classifique com:**

**N = modificação necessária; A = modificação que já está acontecendo.**

- estrutural, aumento de capacidade       investimento em equipamentos  
 melhorar o número e a qualidade dos treinamentos       mais incentivos financeiros  
 aquecimento da piscina       rampa de acesso para a piscina

**16 – O que você acha dos cursos de qualificação existentes na sua área?**

- são muito caros       são muito longos  
 são bons, pretendo fazer       são bons, mas não pretendo fazer  
 os cursos existentes são deficientes – não priorizam a qualidade no atendimento

**17 – Qual a sua opinião sobre os treinamentos do Blue Tree?**

- bons, com carga horária suficiente       bons, mas deveriam ser mais curtos  
 ruins, o conteúdo é inadequado       hotel deveria realizar cursos profissionalizantes

**18 – Você se sente valorizado(a) e reconhecido(a) pelo hotel, por seus serviços prestados?**

- sim, profissionalmente       sim, financeiramente       as duas opções

**19 – Os hóspedes demonstram sua satisfação com os serviços do hotel?**

- sim, saem satisfeitos, fazem elogios       não, não demonstram se gostaram  
 sim, percebe-se que gostam mas não falam       não gostam.

**20 – Quanto aos seus esforços para atender os hóspedes, você:**

- faz tudo para atender prontamente as solicitações                       atende apenas se for do seu setor  
 procura atender, mesmo não sendo sua função                       passa ao setor responsável

**21 – Quando os hóspedes procuram por informações sobre a cidade de Curitiba você:**

- está sempre informado sobre a cidade                       não se informa, não é seu serviço  
 se não souber procura a informação                       passa ao setor responsável para que atenda o  
hóspede