

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

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA HOTELARIA: CASO HARBOR  
HOTEL BATEL**

**Autor: Janaina Campos Balista**

**Orientador: Profº Dr. José Gândara**

*Curitiba*  
**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE TURISMO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TURISMO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA HOTELARIA: CASO HARBOR  
HOTEL BATEL**

**Autor: Janaina Campos Balista**

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Especialização em Planejamento e  
Gestão do Turismo, apresentado à  
Universidade Federal do Paraná, Setor  
de Ciências Humanas, Letras e Artes.

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

*Curitiba*  
**2007**

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado me incentivando para a realização dos meus sonhos e objetivos, por sempre me apoiar nos momentos difíceis, dando forças para conseguir concluir meus estudos. A eles não dedico só este trabalho, mas os meus sonhos, sucesso e vitórias alcançadas em minha vida, pois sem o amor e confiança depositados em mim não conseguiria chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por fazer parte da minha vida, por iluminar meus caminhos nos momentos de dificuldades; e, principalmente pela coragem recebida para concluir este trabalho. O amor dos meus pais que me encorajou para não desistir, as vezes passou em minha cabeça em largar e voltar para minha casa, mas foi eles que me deu ânimo para enfrentar todos os obstáculos até a reta final desta jornada difícil e cansativa.

Mesmo com todas minhas reclamações e frustrações posso dizer que muito aprendi nesse 1 ano e meio.

Agradeço do fundo do coração por eu ter uma família que amo tanto e que me faz sentir forte mesmo quando tenho vontade de chorar e desistir.

Agradeço aos meus pais por me darem essa oportunidade de estudar e de sempre me motivar e apoiar a seguir em frente. Obrigado pai e mãe por existirem em minha vida e por me amarem tanto.

Não posso esquecer de agradecer as minhas novas amigas que nesse ano esteve ao meu lado me dando força e me mostrando que sou capaz de qualquer coisa basta eu querer.

Ao professor e doutor José Gandara que esteve ao meu lado me orientando o caminho que deveria seguir, ensinando e mostrando seus conhecimentos para que eu me sentisse tranqüila na realização do meu trabalho. Além de tudo agradeço a paciência, e compreensão pelos ensinamentos que levarei comigo na minha vida profissional.

A todos os professores que compartilharam durante esse ano seus conhecimentos, para que eu pudesse amadurecer e me tornar uma profissional qualificada.

E a todos que acreditaram em mim e nos meus sonhos.

## RESUMO

Os meios de hospedagem são de extrema importância dentro do contexto turístico, podendo ser fator determinante na escolha do destino. Não há como ofertar um destino sem que este possua infra-estrutura adequada e principalmente qualificada para atender aos turistas. Muito se fala sobre o desenvolvimento do turismo no Brasil, mas pouco se pensa sobre a qualidade nos recursos disponíveis para atender a demanda desejada. Os meios de hospedagem estão inseridos nestes recursos e possuem importância de avaliação dos indivíduos com relação à viagem. Se o turista é frustrado em suas expectativas durante o período de hospedagem ele pode agregar este valor à região visitada. Portanto, desenvolver a qualidade e investir em treinamento para os funcionários é se preocupar com o desenvolvimento e a imagem do setor hoteleiro. O objetivo deste trabalho é mostrar como é importante o treinamento dentro do setor hoteleiro para aumentar a motivação dos funcionários em relação aos serviços prestados. É mostrar que com o treinamento o empregado pode oferecer serviços de qualidade, isto é, pode surpreender seus hóspedes e estar preparado para resolver qualquer problema e atender o hóspede da melhor maneira. Este estudo foi realizado no Harbor Hotel Batel localizado em Curitiba, para analisar qual a preocupação em selecionar e treinar essas pessoas para se tornarem capacitadas. A pesquisa foi feita através de entrevista com a gerência do Harbor Hotel Batel e seus funcionários para analisar se há treinamento e se os funcionários se sentem preparados para executar os serviços após esse treinamento. Na pesquisa realizada foi percebido que ambos estão satisfeitos a gerência com o rendimento e dedicação dos seus funcionários e os colaboradores pela estrutura e segurança que o hotel oferece para o desenvolvimento de suas funções.

**Palavra-chave:** Turismo – hotelaria – qualidade - treinamento.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO QUANTO A CATEGORIA .....</b>	<b>28</b>
<b>QUADRO 2 – MODELO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO .....</b>	<b>50</b>
<b>QUADRO 3 – PASSOS PARA ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO .....</b>	<b>52</b>
<b>QUADRO 4 – FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>70</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>CAPÍTULO 1 – TURISMO</b> .....	12
1.1 HISTÓRIA DO TURISMO.....	12
1.2 CONCEITOS DO TURISMO .....	15
1.3 SEGMENTAÇÃO TURÍSTICA.....	17
1.4 TURISTA E SUA SEGMENTAÇÃO .....	20
<b>CAPÍTULO 2 – HOTELARIA</b> .....	22
2.1 HISTÓRIA DA HOTELARIA.....	22
2.2 EVOLUÇÃO HOTELEIRA NO BRASIL.....	23
2.3 HOTELARIA E SUA CLASSIFICAÇÃO.....	25
<b>CAPÍTULO 3. QUALIDADE NOS SERVIÇOS HOTELEIROS</b> .....	31
3.1. QUALIDADE HOTELEIRA NO BRASIL .....	32
3.2. ROTATIVIDADE.....	37
<b>CAPÍTULO 4 – TREINAMENTO</b> .....	42
4.1 TIPOS DE TREINAMENTO .....	47
4.2 PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	49
4.3 MODELOS DE CAPACITAÇÃO.....	50
4.4.LOCAL DE TREINAMENTO E INSTRUTOR .....	57
4.5.TREINAMENTO COMO INSTRUMENTO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALIDADE PARA SEGMENTOS ESPECIFICOS.....	59
<b>CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA</b> .....	62
<b>CAPITULO 6 – ESTUDO DE CASO HARBOR HOTEL BATEL</b> .....	65
6.1. ESTRUTURA .....	65
6.2 ENTREVISTA COM O GERENTE DO HARBOR HOTEL BATEL .....	67
6.3. ANÁLISE COM OS FUNCIONÁRIOS DO HARBOR HOTEL BATEL .....	70
6.4. ANÁLISE DA PESQUISA.....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	85
<b>ANEXOS</b> .....	88

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE TRABALHO NO HOTEL .....	70
GRÁFICO 2 – AMBIENTE DE TRABALHO .....	71
GRÁFICO 3 – PROCESSO DE ADMISSÃO.....	71
GRÁFICO 4 – FUNCIONÁRIOS APTO A TRABALHAR COM TREINAMENTO...	72
GRÁFICO 5 – HOTEL OFERECE RECICLAGEM PARA OS FUNCIONÁRIOS...	73
GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AOS TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA .....	73
GRÁFICO 7 – TIPOS DE TREINAMENTO OFERECIDO PELO HOTEL.....	74
GRÁFICO 8 – OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.....	75
GRÁFICO 9 – FUNCIONÁRIOS E MOTIVAÇÃO.....	75
GRÁFICO 10 – INSTALAÇÕES DOS SETORES .....	76
GRÁFICO 11 – CONHECIMENTO DO FUNCIONAMENTO DOS OUTROS SETORES.....	76
GRÁFICO 12 – TREINAMENTO E QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	77

## **INTRODUÇÃO**

O turismo é uma atividade que tem muito para se desenvolver, mas com o passar dos anos está mostrando um crescimento animador para a economia do país. Essa é uma atividade que valoriza culturas, costumes, o meio ambiente e patrimônios históricos, pode se dizer que o turismo é uma fábrica de sonhos, pois proporciona aos turistas atividades fora da realidade do dia-a-dia, mostrando culturas diferentes e convívio com novas pessoas. Para a realização do turismo é necessário que tenha equipamentos e serviços para atender a demanda para proporcionar satisfação e conforto aos turistas. Um dos serviços oferecidos no turismo é o setor hoteleiro, que com a tecnologia fez com que se desenvolvesse muito tornando assim um mercado competitivo e agressivo.

Para se manter nesse mercado que o empreendedor tem que ter uma visão ampla e ser flexível às mudanças, pois a cada dia surge algo novo, por isso o gerente tem que estar atento e disposto a mudar direcionando o seu hotel a um público alvo para que assim possa oferecer serviços de qualidade.

O Brasil possui uma estrutura de parque hoteleiro já estruturado em muitas cidades, clima tropical, mais de 2000 praias e outras inúmeras facilidades, mesmo assim o número de turistas em relação aos outros países é baixo se comparado com outros países.

A resposta estaria ligada a falta de organização nos empreendimentos turísticos, a deficiência nos meios de hospedagem, as falhas nos transportes, o descaso nos balcões de agências, enfim, tudo relacionado à falta de qualidade nos serviços prestados e ao desenvolvimento de talentos humanos de modo sério e racional.

Atualmente as empresas hoteleiras competem em ambientes complexos, onde os hóspedes estão cada vez mais exigentes e preocupados em comprar serviços que satisfaçam suas necessidades. A qualidade na prestação de serviço surge como necessidade para sobreviver e se destacar no mercado. A gestão da qualidade total é uma maneira de fazer com que a cultura da organização seja a busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento, resultando em produtos e serviços de alta qualidade.

O capital humano está inserido neste contexto como elemento fundamental para a obtenção da qualidade do produto final. Para adotar uma postura relacionada à qualidade dos recursos humanos como fonte propulsora da excelência dos serviços, os estabelecimentos devem considerar seus clientes externos como colaboradores, serão eles que irão cobrar para o bom desempenho das empresas.

Por isso que as empresas têm investido cada vez mais em programa de treinamento e desenvolvimento de funcionários para que possa aprimorar o potencial dos funcionários e abrir novas oportunidades dentro da empresa, pois é com o treinamento que os funcionários se sentem capacitados e seguros para atender os hóspedes.

É com o treinamento que o hotel pode alcançar o objetivo traçado, isto é, aprimorar o atendimento ao público, fazer com que seus funcionários conheçam o público alvo e como satisfazerem. Além de tudo o treinamento pode fazer com que os funcionários se sintam motivados e isso reflete muito no atendimento ao hóspede.

O objetivo geral desse estudo é analisar se há uma preocupação do administrador do Harbor Hotel Batel junto com o departamento de Recursos Humanos e/ou gerencia em treinar e reciclar seus funcionários, pois para se alcançar a qualidade é necessária que haja essa preocupação do hotel para que os funcionários possam se sentir capacitados em atender e resolver os problemas dos hóspedes. Com isso mostrar a importância do treinamento no setor hoteleiro para alcançar a qualidade, isto é, com funcionários bem qualificados e treinados pode-se oferecer um serviço diferencial podendo assim surpreender o hóspede.

Já os objetivos específicos é verificar se o Harbor Hotel Batel oferece treinamento específico para cada departamento, pois cada departamento exige regras e posturas diferentes para executar o serviço; é analisar se há preocupação por parte da gerencia em oferecer cursos e treinamentos para reciclagem dos colaboradores; e por fim analisar se os treinamentos oferecidos pelo hotel são essenciais para que os funcionários se sintam preparados e seguros para atender os hóspedes.

O Harbor Hotel Batel é um hotel novo e que está se adequando para atender a demanda, seu público alvo é executivos por isso oferece uma estrutura bem arejada e com certo requinte, além de contar com serviços de organização de evento.

Por se tratar de um hotel novo e que tem como público alvo o turista de negócios que são hóspedes extremamente exigente que houve interesse em realizar essa pesquisa, pois será verificado de que forma fazem a contratação e se na seleção o recrutador busca pessoas específicas para cada departamento, pois não é qualquer pessoa que se encaixa como recepcionista ou telefonista. Além de analisar os tipos de treinamento que o hotel oferece para seus funcionários, pois todos sabem que um bom atendimento com funcionários educados, gentis, que sabe como falar e tratar as pessoas faz muita diferença em um empreendimento, principalmente na hotelaria.

O trabalho em si foi feito através de pesquisas bibliográficas através de livros e estudo de caso com o gerente do hotel e seus funcionários.

No primeiro capítulo foi apresentado a história do turismo e o seu desenvolvimento.

Já o segundo capítulo mostra a história da hotelaria, como tudo começou e sua evolução até os dias de hoje, aborda também a qualidade nos serviços hoteleiros.

No terceiro capítulo fala sobre o como é importante o treinamento para se alcançar a qualidade e os tipos de treinamento.

E no último capítulo descreve o Harbor Hotel Batel e porque o interesse em estudá-lo, além dos resultados da pesquisa feita com os funcionários e a gerência do Hotel.

E para finalizar as considerações finais com resultados e sugestões.

## 1. TURISMO

### 1.1.HISTÓRIA DO TURISMO

As viagens sempre estiveram presentes na vida dos homens, desde a época que tinham que se deslocar do seu local de origem à procura de comida e pelas necessidades mais tarde de comércio com outras pessoas.

Os Romanos contribuíram muito para o desenvolvimento do turismo, mas foram nos Jogos Olímpicos na Grécia que fez com que surgisse a primeira viagem turística.

No século 776 a.c. os viajantes começaram a viajar com mais frequência por causa da facilidade que tiveram, já que a invenção da moeda contribuiu para que se tornasse mais fácil e mais segura as viagens, pois não precisavam mais viajar com várias pedras preciosas. (OLIVEIRA, 2000)

Durante o Império Romano foram construídas várias estradas, permitindo-os a viajar mais. Com o aumento das viagens houve a necessidade de serem feitas nas beiras das estradas, locais de alojamento para os turistas que ali passavam.

Oliveira (2000, p. 16) afirma que:

Os romanos viajavam por lazer, comércio e para conquistar outras regiões. [...] Os grandiosos espetáculos circenses e as lutas nas arenas romanas constituíram-se em grandes atrações de entretenimento e recreação; por isso, os romanos teriam sido os primeiros a viajar por prazer. Informações obtidas por meio de pinturas em azulejos, placas, vasos e mapas demonstravam que os romanos iam à praia e aos spas. Buscavam divertimento e cura de doenças “.

Essas viagens dos romanos em busca do prazer não duraram muito, pois no século 476 a.C. houve a queda do Império Romano que acabou com as viagens por causa das inseguranças que os bárbaros causavam invadindo as terras romanas, várias estradas foram destruídas e houve um grande declínio no comércio que chegou ao fim na Idade Média, onde os romanos aos poucos voltaram a realizar viagens. (DIAS, 2005).

Em 1453, houve a necessidade de encontrar novos caminhos para o Oriente, fazendo surgirem outros tipos de viagem, como as de barcos. Goeldner et al, (2000) diz que os portugueses e os espanhóis foram os primeiros a realizarem

esse tipo de viagem, fazendo despertar curiosidades nos europeus, assim as grandes navegações deram um grande impulso às viagens, e o crescimento do comércio entre a Europa e o Oriente fazendo com que os mercadores reiniciassem suas viagens e com isso ocasionando novos acontecimentos como a construção de novos hotéis e o aparecimento de carruagens muito luxuosas. Mais não parou por ai, os transportes continuaram a evoluir e no século XVII foram inventadas as diligências que eram mais rápidas.

Com o capitalismo organizado depois da Revolução Industrial “[...] As viagens a turismo passaram a ter outra conotação, sendo consideradas como educativas e de interesse cultural. Viajar era um bom aprendizado, fator indispensável para uma boa educação” (OLIVEIRA. 2000, p.19).

No final do século XVIII, as mulheres começaram a viajar em companhia de seus maridos, pois as viagens se tornavam mais seguras, e outro fator que ajudou no desenvolvimento do transportes e das viagens de turismo foi a necessidade de fazer com que as correspondências chegassem mais rápidas. Assim foram se expandido as viagens em várias partes do mundo. Mas o turismo não parou de se desenvolver e foi no século XIX com o desenvolvimento tecnológico que as pessoas que trabalhavam começaram a ganhar adequadamente e os meios de transportes ofereciam várias facilidades para que o turismo na época tomasse um grande impulso. Em 1830, com o início das ferrovias, a expansão do turismo foi maior, pois as viagens eram mais baratas e mais rápidas, facilitando para os viajantes em ambas partes. (BARRETO, 1995).

Contudo, Lickrosh et. al. (2000) descreve que foi no início do século XIX que o turismo ingressou de vez com a viagem que Thomas Cook organizou para 578 pessoas e com isso ele marca o início do turismo organizado. Assim começou a surgirem automóveis mais sofisticados e após a primeira Guerra Mundial começaram a ser utilizados com mais frequência como meio de transporte terrestre, fazendo com que as famílias viajassem com mais segurança. Mas com a Segunda Guerra Mundial o turismo sofreu uma queda brusca, devido à situação econômica mundial que não permitia gastos com coisas supérfluas. Com o fim da guerra, a grande novidade foi o avião que acabou levantando a atividade turística, com isso foram surgindo várias empresas aéreas, hotéis luxuosos, restaurantes, lojas sofisticadas, tudo isso em favor do turismo e em 1980 o desenvolvimento

tecnológico permitiu que os serviços fossem bem mais rápidos e com preços baixíssimos podendo o viajante usufruir dessa tecnologia favorecendo-se com serviços e informações mais rápidas através de computadores.

Isso fez com que o perfil do cliente mudasse, ficando mais exigente, forçando as ofertas turísticas e os locais receptivos a se adaptar a nova realidade.

No início, o turismo era feito apenas por pessoas que realmente tinham condições financeiras, mas com o passar do tempo foram surgindo mais oportunidades para que as pessoas da classe média e baixa pudessem usufruir algumas das regalias da classe alta. Essas pessoas apesar dos poucos recursos tinham a necessidade de sair do cotidiano. Com tantas oportunidades e facilidades que os turistas foram encontrando ao decorrer do tempo, o setor do turismo se favoreceu muito, pois os números de pessoas foram aumentando e as localidades não iriam receber apenas pessoas de alta renda, mas também de outras classes sociais.

No Brasil, o início do Turismo começa com as primeiras expedições marítimas em seu próprio descobrimento, mas mesmo assim, as viagens eram muito precárias e não contavam com hospedagens adequadas.

Como o Turismo era uma atividade nova para o Brasil tudo era muito precário principalmente o “Turismo receptivo”, pois não havia hotéis nem locais apropriados para que os viajantes pudessem tomar um refresco ou café, causando incômodo aos mesmos.

Segundo Barreto (1995, p. 56): “ [...] O turismo surgiu vinculado ao lazer; nunca teve cunho de aventura ou educativo, como na Europa”.

No início do século XIX a corte portuguesa se transfere para o Brasil fazendo com que houvesse um desenvolvimento urbano, principalmente no Rio de Janeiro. Com isso houve um crescimento na demanda hoteleira com as visitas de diplomatas e comerciantes. Mas segundo Ignarra (2002) foi na metade do século XIX que ocorreu o desenvolvimento do transporte movido a vapor no Brasil, mas foi em 1852 que foi fundada a Companhia de Navegação à Vapor do Amazonas e em 1858 o primeiro trecho ferroviário do Rio de Janeiro, que facilitou a locomoção de pessoas entre localidades distintas.

Esses acontecimentos alavancaram o crescimento do turismo no Brasil, porque os hotéis foram se modernizando para oferecer conforto para os turistas; na área de transporte foram surgindo mais novidades como trem para subir o Corcovado em 1885 e as companhias aéreas que foram se instalando no país dando assim o impulso para o turismo interno e externo. Mas foi em 1968 que o governo brasileiro viu a necessidade de regulamentar essa atividade e criou a CNTUR – Conselho Nacional de Turismo, o FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo e a EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. (IGNARRA, 2002)

Hoje o Brasil conta com recursos para o turismo, e profissionais qualificados que possam estar desenvolvendo projetos para melhorar o crescimento organizado da atividade e também oferecer lugares com conforto para quem quer viajar, além de atrativos turísticos naturais e artificiais.

Com esse breve histórico nota-se que o desenvolvimento do turismo foi muito rápido, pois se olhar como era o turismo nos tempos passados e como está nos dias de hoje pode-se notar que houve muitos progressos com o passar dos anos e que hoje a oportunidade de viagens é maior e os meios de comunicação fazem com que o turista tenha acesso mais rápido às novidades que o turismo traz.

Apesar de o turismo existir a milhares de anos, é uma área que deve ser ainda muito explorada, pois pouco se sabe sobre ela. É uma atividade que tem muito para descobrir.

## 1.2. CONCEITOS DE TURISMO

Ao falar de turismo, a primeira idéia que passa em nossa mente é viagens e pessoas que se deslocam de um lugar para outro. Apesar da distorção que fazem ao se falar do Turismo, é necessário que haja uma conscientização de que o Turismo é uma atividade onde as pessoas podem estar se deslocando para fazer lazer ou até mesmo a negócios, sendo uma forma de estar em contato com diferentes povos e vivenciar culturas e costumes dos locais visitados e sair da rotina do dia-a-dia e viver em um mundo diferente onde os turistas vão interagir totalmente nas novidades para que assim tenham a satisfação dos mesmos.

Para que o turismo aconteça, é essencial que tenha os equipamentos que compõem a infra-estrutura turística; como os meios de hospedagem, que se

destacam por ser essenciais para essa atividade, já que é o conjunto de edificações, instalações e serviços, tanto públicos quanto privados, que oferecem o mínimo de conforto aos turistas que ali freqüentam. Além do meio de hospedagem há também restaurantes que mostram a culinária local, bares e danceterias que é uma forma de divertimento e lazer para os turistas e as agências vão levá-los até o destino desejado com segurança e qualidade. (GOELDNER et. al., 2002).

Além dos equipamentos turísticos, existem também os recursos turísticos que são os atrativos que formam a matéria prima como os atrativos naturais e culturais que formam o “produto turístico”.

Ignarra (2002) fala que o turismo pode ser segmentado de acordo com a direção do fluxo turístico como “Turismo emissivo” que é o fluxo de saída de turistas do seu lugar de origem e o “Turismo receptivo” que é a entrada desses turistas que saem da sua localidade para ir até outra.

Para Ignarra (2002, p.25);

Defini-se turismo como o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados razões de serviços constantes. Uma pessoa que reside em um município e se desloca para outro diariamente não estará fazendo turismo. Já um profissional que viaja esporadicamente para participar de um congresso ou para fechar um negócio em outra localidade que não a de sua residência estará fazendo turismo.

O autor defende a idéia de que turismo é o deslocamento do lugar de origem tanto para lazer como para viagem de negócio, pois esse tipo de turismo acaba usando todos os equipamentos turísticos como meios de transportes, hotel, estrutura de entretenimento entre outros.

Denomina-se turismo o conjunto de resultados de caráter econômico, financeiro, político, social e cultural, produzidos numa localidade, decorrentes da presença temporária de pessoas que se deslocam de seu local habitual de residência para outros, de forma espontânea e sem fins lucrativos. (OLIVEIRA, 2000, p.32)

Com o pensamento desses autores pode-se dizer que “Turismo” é a atividade de deslocamento de pessoas, que fazem uso de toda infra-estrutura da localidade, isto é, equipamentos que o turismo oferece, assim trazendo

desenvolvimento e lucratividade para o local e fazendo com que as pessoas tenham lazer e vivencie a cultura local.

Tudo leva a crer que a atividade turística continuará a aumentar no futuro para se converter num aspecto significativo do desenvolvimento econômico e social em muitos países. O desafio, então, é garantir que esse progresso possa acontecer dentro de uma estrutura sustentável, que os profissionais consigam trabalhar em função do turismo não só visando o lucro mas também a preservação do meio ambiente e da cultura local.

Por causa desse aumento a atividade turística possui, como maior parte das atividades econômicas e sociais, a capacidade de promover impactos positivos e negativos. É por esse motivo que existe a preocupação em fazer um planejamento bem elaborado e em constante avaliação, pois é uma forma de minimizar os impactos negativos trazidos para os locais turísticos.

### 1.3. SEGMENTAÇÃO TURÍSTICA

Com o desenvolvimento turístico no decorrer dos anos, ocorreram, dentro das atividades turísticas, segmentações que se fazem necessárias e com isso, o núcleo receptor pode se preparar adequadamente para receber os diferentes públicos, atendendo os anseios e as necessidades específicas de cada nicho específico de turista e trazendo vantagens econômicas, aumento da concorrência no mercado, criação de políticas de preços e de propaganda especializada. O turismo pode ser segmentado para melhor entendê-lo, explorá-lo e atender o turista com melhor qualidade.

A segmentação turística facilita dividir os turistas em grupos iguais e além de tudo é uma forma de estar planejando melhor o mercado turístico, pois a segmentação é uma maneira melhor de estar direcionado o público alvo. Essa segmentação possibilita o conhecimento dos principais destinos geográficos e tipos de transporte, da composição demográfica dos turistas, como faixa etária e ciclo de vida, nível econômico ou de renda, incluindo a elasticidade-preço da oferta e da demanda, e da sua situação social, como escolaridade, ocupação, estado civil e estilo de vida. O motivo da viagem, entretanto, é o principal meio disponível para se segmentar o mercado. (IGNARRA, 2002)

Os maiores segmentos desse mercado, por afluência de turistas, são: turismo de lazer; de negócios ou compras; de eventos (congressos, convenções, feiras, encontros e similares); terceira idade, desportivo; ecológico; rural; de aventura; religioso; cultural; científico; gastronômico; estudantil; familiar e de amigos; de saúde ou médico-terapêutico. Com isso, o núcleo receptor pode se preparar adequadamente para receber os diferentes públicos, atendendo os anseios e as necessidades específicas de cada nicho específico de turista.

“A opção de segmentar ou não ocorre principalmente pelo aumento da oferta de produtos, pela expansão dos mercados e também pela vontade do cliente ter seus desejos satisfeitos, que muitas vezes são específicos ou genéricos”. (ANSARAH, 1999, p.24).

Com a segmentação, a empresa pode estar se direcionando para o público desejado, tomando mais fácil suprir as necessidades do público alvo, para que se sintam realmente satisfeitos com os serviços prestados.

Além do mais a empresa pode capacitar seus funcionários para atender aquela demanda, isto é, treiná-los conforme a necessidade do público alvo como o Harbor Hotel Batel que tem como seu público alvo o turista de negocio.

De acordo com Goedner (2002), o turismo pode ser segmentado como:

- **Turismo Religioso:** São pessoas que se deslocam para locais religiosos como Aparecida do Norte, Santiago da Compostela, Fátima, entre outros, com o propósito de visitar locais sagrados. Essas pessoas procuram na maioria das vezes pagar promessas ao santo de devoção pela graça alcançada. É um turismo de massa que atrai peregrinos de todo lugar do mundo.
- **Turismo Single:** São pessoas que preferem viajarem sozinhas e assim acabam conhecendo e fazendo amizades com pessoas que jamais tinham visto.
- **Turismo de Lazer:** Pode ser praticado em qualquer lugar, os turistas buscam conhecer durante a viagem novas paisagens, atrações, conforto, divertimentos, serviços turísticos, etc.
- **Turismo de Eventos:** é praticado por quem deseja participar de acontecimentos promovidos com o propósito de estar discutindo os assuntos de interesses em comuns. Os eventos podem ser classificados como:
  - **Congressos** – Que são reuniões solenes promovidas por entidades associativas, para que possam ser discutidos assuntos pertinentes à classe,

contando com autoridades constituídas e especialistas nos assuntos que serão discutidos.

□ **Seminários – Reunião de estudos** caracterizada pelos debates sobre matéria específica, e abrange as etapas de exposição, discussão e conclusão. Festas, festivais, shows - São eventos que têm o objetivo de atrair uma grande massa de público.

*Dentro dos eventos tem outras classificações além dessas citadas no texto.*

• **Turismo Rural:** Atividades praticadas em áreas rurais como fazendas, sítios e chácaras. Proporcionam aos turistas contato com a vida no campo e participação de atividades do dia a dia como andar a cavalo, ordenha bovina, caminhadas, etc.

• **Turismo da Terceira idade:** Esses turistas procuram uma qualidade de vida melhor; procuram lugares seguros, belas paisagens e segurança.

• **Turismo de negócios –** é o empresário que sai da sua localidade para participar de congressos e reuniões que envolvam o seu trabalho, isto é um encontro empresarial. Com isso o empresário usa vários equipamentos turísticos partindo pelo transporte, hotéis, restaurantes e visitas a atrativos turísticos. É um tipo de turismo que envolve interesses lucrativos ou de desenvolvimento profissional, e além de tudo há realização de contatos, negócios e conhecimentos relacionados aos empresários.

*“Esse tipo de cliente denomina-se, no segmento turístico, cliente empresa e o conjunto de atividades e operações que realiza é conhecido como turismo de negócios” . ( ANSARAH, 1999, p.36).*

A segmentação serve como base para o empreendedor melhorar os serviços prestados pela sua equipe, pois cada público alvo tem necessidades diferentes como o turista de negocio que procura conforto, restaurantes com comida de qualidade e lazer nas horas vagas. Trata-se de hospedes mais exigentes e que esperam serviços diferenciados e de qualidade.

Além do mais a segmentação ajuda o hotel a se planejar em estrutura e prestação de serviços para atender essa demanda. Não esquecendo que com essa segmentação fica mais fácil do hotel treinar seus funcionários para atender e satisfazer seus hospedes, pois como foi dito acima cada demanda espera um serviço diferenciado. Assim facilita para o hotel em oferecer serviços de qualidade.

#### 1.4. TURISTAS E SUA CLASSIFICAÇÃO

Os turistas são visitantes temporários que vão às localidades à procura de lazer, entretenimento, cultura e conhecimento. Eles podem ser divididos em várias formas, uma delas são os turistas single, isto é, que preferem viajar sozinhos para estar fazendo novas amizades, mas usam o serviço da agência; outros são aqueles que viajam em grupo, normalmente é mais família e por fim os turistas que viajam por conta própria sem intermédio de agências, essas pessoas procuram lugares mais tranquilos e pouco conhecidos para estar fugindo do turismo de massa.

Segundo Ignarra (2002, p.27) "O turista ou turismo pode ser classificado em turismo individualizado ou em turismo de massa".

Os turistas sempre procuram se satisfazer durante as viagens e procuram lugares que não são parecidos com o lugar de origem, para que possam estar saindo dos afazeres do dia-a-dia, para que possam estar em paz consigo mesmo, conhecer lugares e pessoas diferentes e além de tudo não esquecendo da diversão e relaxamento para recuperação de suas forças mentais e psíquicas.

Até os turistas que viajam a negocio, tentam usufruir da viagem nas suas horas vagas, isto é, de alguma forma encontra um tempo para ir ao teatro, em um bar ou boate, ou até mesmo conhecer um ponto turístico da cidade.

Segundo Barreto (1995), os turistas podem ser classificados em:

- **Alocêntricos:** São turistas aventureiros, que vão à procura de lugares novos, e convive com a população local, mas quando esse local começa a ser freqüentado por outras pessoas, os turistas alocêntricos abandonam a localidade à procura de novos locais.

- **Messocêntricos:** Preferem viajar individualmente mais para lugares de turismo de massa, preferem lugares que tenha reputação, a relação com a população local é mais comercial, pois o contato que acabam tendo é no comércio quando saem às compras.

- **Psicocêntricos:** São os turistas que preferem viajar para lugares que são mais familiares, para isso utilizam viagens de pacotes, viajam em grupos e esperam que no núcleo turístico haja as mesmas coisas do seu local de origem.

Pode se dizer que cada turista viaja em função de uma necessidade, alguns a trabalho, a lazer, estatus, modismo e etc. Mas qualquer desses turistas independentes de qual motivo levou a viajar acaba se hospedando em algum hotel e esperam que tudo seja maravilhoso, desde o passeio ao ponto turístico ao

atendimento no hotel que se hospedaram. Se alguma coisa não sair da maneira que planejaram acaba fazendo com que esse turista volte com uma imagem negativa da viagem e muito frustrado.

Por isso tudo tem que funcionar em harmonia, e ser bem planejado para que esse turista supere as expectativas e volte com a imagem positiva do lugar visitado e satisfeito com a viagem. Lembrando que qualquer pessoa gosta de ser surpreendida, por isso é necessário serviços de qualidade.

É importante que qualquer localidade turística tenha um planejamento e seja estruturada para receber esses turistas e que os hotéis por mais simples que seja ofereça serviços de qualidade.

## 2. HOTELARIA

### 2.1. HISTÓRIA DA HOTELARIA

A hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é oferecer serviços de hospedagem, segurança, alimentação, entre outros.

Não se sabe ao certo como que surgiu a atividade hoteleira, muitos autores afirmam que essa atividade originou-se naturalmente pelas necessidades que os viajantes tinham em se abrigar durante as viagens. As primeiras notícias que se tem sobre espaço destinado a hospedagem vêm do século antes da era cristã, quando foi organizado os jogos Olímpicos na Grécia. Por causa dos jogos, foram construídos estádios e pódios para homenagear os vencedores e com isso mais tarde houve a necessidade de ser construídos balneários e hospedarias para abrigar os visitantes. Relatos dizem que essa hospedaria com 10 mil metros quadrados foi o primeiro hotel. (CASTELLI 2002).

Os gregos e os romanos influenciaram muito na evolução da hotelaria, pois eles eram considerados ótimos construtores de estradas. Com isso, houve a facilidade e a expansão das viagens. Mas no início os transportes não faziam um percurso muito longe fazendo com que as viagens durassem dias, assim houve a necessidade de criar hospedarias. Junto com a implantação dessas hospedarias também foram criadas regras a serem seguidas para maior segurança dos clientes e do proprietário. O hoteleiro não podia receber o hóspede se não tivesse com ele uma autorização da autoridade falando que ele estava fazendo uma viagem de negócio ou a serviço do imperador.

Segundo Goeldner et al (2002) na época de luta pelo poder político, as pousadas eram vigiadas pelos magistrados, fazendo com que os proprietários hoteleiros vigiassem à noite para maior segurança do seus hospedes de quem tinha que anotar nome, procedência e naturalidade. Isso continuou por um bom tempo, até o fim da idade antiga, mais precisamente com a queda do Império Romano as estradas deixaram de serem usadas por falta de segurança, diminuindo o fluxo de viajantes resultando conseqüentemente na queda dos hóspedes nas pousadas. Por isso os monastérios e instituições religiosas passaram a oferecer hospedagem mais seguras e confiáveis e somente no início o serviço oferecido era informal, fazendo com que mais tarde os monges se organizassem para se dedicar ao atendimento

dos viajantes. Com esses acontecimentos, os empresários construíram prédios bem próximos aos monastérios para atender esses hóspedes.

As viagens tornaram-se seguras apenas no século XII, fazendo com que as hospedarias se reerguessem ao longo da estrada e aos poucos os países implantavam leis para regulamentar a atividade hoteleira. (TORRE, 2001).

Com a chegada das ferrovias, as diligências desapareceram, pois as viagens ferroviárias eram mais rápidas, com isso causou a queda das redes hoteleiras resultando no fechamento de muitos hotéis. Enquanto esses hotéis foram se reerguendo e adaptando as novas regras, novos hotéis foram surgindo perto das ferrovias, mais foi apenas no final do século XIX que os hóspedes ficaram mais exigentes, fazendo com que surgissem hotéis mais luxuosos. (CAMPOS et.al., 1998).

Em 1872 a famosa viagem organizada por Thomas Cook trouxe muitos benefícios à hotelaria, às companhias aéreas e aos restaurantes, gerando, além disso, muitos benefícios para vários países. (Goeldner, 2002).

## 2.2. A EVOLUÇÃO HOTELEIRA NO BRASIL

Segundo Campos, et.al. (1998, p. 81): “ [...] o Brasil é considerado um país muito jovem e nossa tradição em hospedagem foi baseada em modelos europeus e, posteriormente, norte americanos”.

O início da hotelaria no Brasil aconteceu no período Colonial. As casas grandes, fazendas, conventos e os ranchos na beira da estrada serviam para hospedagem de viajantes que ali passavam. Os ranchos muitas vezes eram construídos ao lado de estabelecimentos que serviam alimentos e bebidas.

Nessa época era comum as casas de famílias terem vários quartos para receber hóspedes.

Mais foi no século XVIII que surgiu no Rio de Janeiro estalagens que futuramente viria se tornar em hotéis. Inicialmente essas estalagens serviam apenas para os viajantes se alimentarem, mas com o passar do tempo os proprietários viram a necessidade de oferecer quartos para atender esse público. (TORRE, 2001)

Segundo Andrade et al. (2004) foi com a chegada da corte portuguesa no Rio de Janeiro em 1808 e com a abertura de portos que começou a aumentar o fluxo de estrangeiro no Brasil, ocasionando assim o aumento na procura de hospedagem. Isso fez com que os proprietários das casas de pensões e hospedarias usassem a

denominação hotel por causa dos vários quartos e dos serviços oferecidos. A partir destas mudanças começaram a ser implantados grandes hotéis nas capitais.

Mas é importante citar que os grandes hotéis brasileiros foram erguidos por imigrantes, no início quase toda a estrutura era importada, pois não se encontrava materiais adequados para a construção de hotéis no Brasil, obrigando os proprietários a comprar de países de fora.

O crescimento hoteleiro não parou e foi no início do século XIX que as principais cidades e capitais do país ganharam grandes e elegantes hotéis, no entanto grande alavanca para esse crescimento hoteleiro foi após a II Guerra Mundial. (CAMPOS et.al. 1998)

Segundo Andrade (2004, p.22):

Em 1966 é criada a Embratur e, junto com ela, o Fungetur (Fundo Geral de Turismo), que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, os chamados cinco estrelas.

Com a criação da Embratur várias mudanças ocorreram na hotelaria, tornando mais flexíveis e favoráveis à construção de hotéis. Uma das mudanças foram regras para que os hotéis se tornassem padronizados, cada hotel seria classificados de acordo com os equipamentos e serviços oferecidos.

No final dos anos 60 houve incentivos para financiamentos para as pessoas interessadas em investir em projetos, isso fez com que empresários hoteleiros apresentassem propostas para tais financiamentos. (CAMPOS et.al. 1998)

Nos anos 70, a maioria das empresas hoteleiras nacionais começou a aumentar sua capacidade e conseqüentemente as empresas hoteleiras internacionais começaram a se instalar no Brasil, e para incentivar maiores investimentos, os bancos brasileiros contribuía com financiamentos para as empresas internacionais e nacionais, desde que os projetos fossem aprovados pela EMBRAUTUR. Esse ano foi o que marcou o crescimento da hotelaria no país, pois redes internacionais abriram filias no país deixando cada vez mais rico o setor hoteleiro no Brasil.

### 2.3. HOTELARIA E SUA CLASSIFICAÇÃO

A hotelaria e o turismo podem se constituir em grandes geradores de emprego, impulsionando o desenvolvimento econômico e gerando oportunidades para a sociedade, criando mais empregos.

O turismo pode repassar aos usuários serviços de qualidade, dando oportunidade aos turistas a usufruir as nossas belezas naturais e sentirem satisfeitos com os lugares visitados. Para que isso venha acontecer os profissionais de turismo precisam estar muito bem informados sobre dados históricos, geográficos de cada região que atuam, e acima e tudo ter pessoas capacitadas e dispostas a aprender e se inovar sempre.

“O produto turístico é construído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, com lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo”. (PETROCCHI, 2002, p. 19).

A hotelaria tem um significado papel no turismo, pois é o setor hoteleiro que oferece aos hóspedes a melhor forma de acomodação, conforto e qualidade, além do mais, pode oferecer outros serviços como lazer para melhor satisfação dos clientes.

Castelli (2001, p.56) afirma que:

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), meio de hospedagem e de turismo é o estabelecimento que satisfaz, cumulativamente as seguintes condições:

- É licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviço de hospedagem;
- É administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira que adota, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas pelo Regulamento mencionado e pelas demais legislações aplicáveis;
- Atende os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor;
- Mantém permanentemente os padrões de classificação. Os meios de hospedagem e de turismo, ainda segundo o Instituto Brasileiro de Turismo, deverão oferecer aos hóspedes no mínimo;
- Alojamento, para o uso temporário do hóspede, em Unidades habitacionais (UH) específica a essa finalidade;
- Serviços mínimos necessários ao hóspede em:  
Recepção/ portaria para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;  
Guardar bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;  
Conservação, arrumação e limpeza das instalações e dos equipamentos.

Além de todas as características citadas por Castelli (2001), pode-se dizer que a empresa hoteleira funciona através de pessoa jurídica que explora os meios de hospedagem e tem como objetivo colocar em prática essa atividade, portanto é considerada parte do sistema turístico.

Com a grande importância do meio de hospedagem dentro do turismo, houve crescimento de empresas hoteleiras e com esse crescimento veio o desenvolvimento tecnológico que fez com que o setor além de oferecer hospedagem, passasse a oferecer espaços multifuncionais, como locais para eventos empresariais e acontecimentos sociais.

Além do mais, esses espaços são formas para diminuir a sazonalidade, pois o hotel vai proporcionar em baixas temporadas alternativas para que não tenha prejuízo, essas seriam eventos empresariais, culturais e sociais. Além desse espaço alternativo o hotel pode oferecer recreação e lazer para seus hóspedes, tudo para melhor servi-los.

É importante ressaltar que o que leva o turista a viajar não é o hotel, mas sim o atrativo que a localidade oferece, por isso é importante que o administrador tenha uma visão mais ampla para que não pare no tempo, é necessário que esteja sempre inovando para que possam atrair mais hóspedes e satisfazê-los cada vez mais. Na gestão hoteleira exige-se muita estratégia para que a empresa se torne mais ágil, além do mais é necessário que a empresa esteja preparada para se adaptar conforme as mudanças no meio hoteleiro e na localidade para não ficar para trás, isto é para sobreviver. Para isso é necessário uma análise contínua para perceber as ameaças e detectar as oportunidades.

Essa análise pode ser feita através de pesquisas e o contato direto com os hóspedes, o proprietário ou até mesmo o administrador do hotel pode adquirir mais informações sobre a estadia do hóspede, se realmente foi satisfatório e em que poderia melhorar para satisfazer cada vez mais seus clientes, pois é através deles que a empresa pode estar observando o que realmente é necessário fazer para melhorar sua empresa, lembrando que é o funcionário que tem o maior contato com os hóspedes, por isso a necessidade de treiná-los para saber como lidar com cada hóspede e saber identificar os desejos de cada um, isto é, ter a sensibilidade de sentir o que o hóspede espera de seu serviço e poder melhorar a cada dia.

Duarte (1996) afirma que cada estabelecimento possui sua própria característica, isto é, se adapta de acordo com a localidade e região.

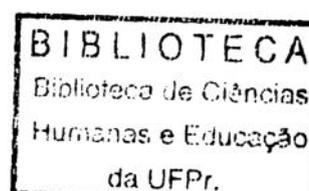
Cada empresa segue sua política podendo assim, definir a melhor forma para trabalhar e os tipos de serviços que podem estar oferecendo, mas não se deve esquecer das classificações e regras impostas pela EMBRATUR. É interessante que em um estudo sobre a hotelaria possamos conhecer essas classificações, uma delas é para diferenciar os tipos de hospedagem e as formas de alimentação oferecidas para os hóspedes. Oliveira (2000) cita 7 dessas classificações:

- Quarto: é classificado como unidade habitacional (UH), oferece apenas o local para dormir e o banheiro normalmente é sempre no final do corredor, isto é, o banheiro não é privativo;
- Apartamento: possui apenas o local para dormir e o banheiro privativo;
- Suíte: é unidade habitacional (UH) que oferece o local para dormir, banheiro próprio e sala de estar, em alguns hotéis além de tudo isso oferecem cozinha;
- Pensão completa ou Plano Americano (AP ou FAP): de acordo com as regras hoteleiras inclui as três refeições (café, almoço e jantar);
- Meia Pensão ou Plano Americano Modificado (MAP): inclui 2 refeições ao dia, o café da manhã e uma refeição principal (almoço ou jantar);
- Café Continental: é um café bem simples (café preto, pão, manteiga e geléia) é conhecido também por Continental Breakfast ou Continental Pan;
- English breakfast: essa refeição pode ser considerada como refeição principal, é bem ampla, pois oferece bebidas quentes normais (chá, café, chocolate e leite), torradas, pão e manteiga, compotas, sucos, cereais, ovos, iogurte e doces.

Essas classificações impostas pela EMBRATUR (1998), foram necessárias devido ao grande desenvolvimento hoteleiro, pois sentiram a necessidade de impor regras para que os hotéis seguissem um padrão de qualidade, passando assim a classificar o setor hoteleiro, como vimos anteriormente.

A classificação hoteleira não é só quanto ao tipo de refeições e tipo de quartos. Existem várias outras que ao decorrer do texto vai ser citada, como a Tipo dos Meios de Hospedagem e Categoria.

Segundo Petrocchi (2001) foi criado um regulamento dos Meios de Hospedagem um deles é Quanto ao tipo dos Meios de Hospedagem que são:



- Hotel H: normalmente localizado no perímetro urbano, destinado a turistas de lazer ou negócios, oferece aposentos para os turistas temporariamente com privativo e serviços hoteleiros;

- Hotel histórico HH: Instalado em edificações de valores históricos ou significado regional, recebem vários tipos de turistas sendo o principal o executivo, e normalmente a hospedagem é restrita;

- Hotel de Lazer HL: localizados longe da área urbana, normalmente em lugares horizontais, bem amplas para melhor exercer as atividades de entretenimento e recreação.

- Pousada P: tipo de hospedagem mais simples, localizados na área rural, normalmente administrado por famílias, e normalmente o número de hóspedes é controlado, isto é, restrita.

A EMBRATUR (1998) fez todas essas classificações para facilitar e proporcionar maior segurança aos hóspedes. A partir daí houve a necessidade da classificação em forma de estrelas, facilitando para os hóspedes a identificação da categoria do hotel que estariam se hospedando, e facilitando a vistoria do equipamento. O quadro abaixo mostra como a EMBRATUR estabeleceu a classificação quanto a Categoria, como mostra o quadro 01.

**Quadro 01 – Classificação Quanto à categoria**

<b>Categoria</b>	<b>Símbolos</b>	<b>Tipos de Meio de Hospedagem</b>			
Luxo Superior	*****	H	HL	HH	
Luxo	****	H	HL	HH	
Standard Superior	***	H	HL	HH	P
Standard	**	H	HL	HH	P
HL	HH	H			P

FONTE: Petrocchi, Mário. **HOTELARIA: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

O quadro acima mostra as estrelas como forma de classificação, mas é importante lembrar que hoje esse símbolo não tem muito significado, pois vários hotéis usam o símbolo de 5 estrelas sem ter os requisitos exigidos pela EMBRATUR.

Por se tratar de hotéis foi criada a tipologia hoteleira, pois cada estabelecimento possui características próprias do local ou região. Existem variados

tipos de hotéis, cada um com seu sistema diferenciado para atender o hóspede, também classificam a organização e administração hoteleira.

Segundo Campos, et al. (1998) quanto à organização administrativa os hotéis podem se dividir em:

- Hotéis residência: denominados como apart hotéis ou flats, têm características de se tratar de um hotel que oferece moradia com serviços hoteleiros.

- Hotéis time sharing: caracteriza-se pela partilha entre associados, com tempo de permanência anual em suas unidades. Os turistas que freqüentam são da categoria C e D.

- Hotéis especiais: destinados à pessoas ou grupos que tenham o mesmo interesse. Esse tipo de hospedagem é o turismo segmentado, ou seja, direcionado para determinada faixa etária ou segmento da população.

Entre os hotéis para turistas específicos podemos citar:

- Os Spas: São locais voltados para recuperação da forma física, ou seja, para emagrecer. Possuem acompanhamento médico e uma alimentação balanceada. São locais confortáveis que oferecem muito lazer que faz parte do tratamento.

- Hotéis para a terceira idade: Oferecem muito conforto, apoio médico e enfermagem 24 horas. Possuem salão de festas para eventos dançantes, bingos e chás. Além de tudo oferece como forma de lazer sala de ginástica, sauna e jogos de salão.

- Hotéis para juventude: No Brasil o nome dado para essa hospedaria é; repúblicas ou albergues. O mais conhecido mundialmente é o Albergue para a Juventude, que possui muitos hotéis associados e espalhados pelo mundo. A diária tem preços acessíveis, e na parte de A&B geralmente oferecem apenas lanches.

- Hotéis históricos: funcionam em antigas construções e têm um grande valor histórico. São tombados pelo governo como patrimônio, por isso é necessário adaptações para o uso respeitando todas as características arquitetônicas originais.

As classificações do setor hoteleiro foram ocorrendo naturalmente, isto é, conforme a necessidade que a EMBRATUR via de estar se adequando com o desenvolvimento tão rápido do setor hoteleiro. Tudo foi baseado para padronizar os hotéis e organizar os vários tipos de hotéis que foram surgindo no decorrer dos tempos.

Com o crescimento do setor hoteleiro os proprietários passaram a direcionar sua empresa para atender a demanda, ficando mais fácil para os turistas escolherem o lugar que ofereça serviços para suprir suas necessidades. Por isso existe a necessidade do planejamento para que o hotel possa atender cada turista adequadamente, além do mais a classificação ajuda o turista a escolher hotéis que ofereça serviços de qualidade.

### **3. QUALIDADE NOS SERVIÇOS HOTELEIROS**

A hotelaria vem despontando como vetor fundamental da expansão e consolidação do setor turístico. Na percepção de Carvalho (2000), a atuação do setor hoteleiro tem correspondido à demanda dos novos segmentos de mercado e, ao mesmo tempo, propiciando o surgimento de novas modalidades de turismo, diversificando o portfólio de serviços.

Para Andrade (2000), a evolução nas últimas décadas e as amplas perspectivas de crescimento acompanham uma tendência largamente verificada em todos os ramos de negócios e setores: a qualificação e especialização dos serviços prestados. Assim, como afirma Castelli (2000), o treinamento assume grande proporção para a hotelaria moderna como meio para se atingir uma maior qualificação dos serviços prestados aos hóspedes. Nesse sentido as empresas hoteleiras deverão centrar atividades, metas, estratégias e resultados na qualidade de vida de seus seres humanos, porque no ramo hoteleiro não existe ação empresarial sem a participação de pessoas. Logo, a maneira de se portar dos empregados passará aos clientes a forma de operação da organização. Da mesma forma que a qualidade dessas pessoas torna-se a própria qualidade do hotel. Por isso o treinamento repercute muito bem nas empresas prestadoras de serviços, principalmente as de hospitalidade, pois, por mais que existam equipamentos de ponta desenvolvidos para melhorar os serviços da hotelaria, máquina alguma irá substituir o atendimento personalizado despendido pelos seres humanos. Afinal, a dinâmica de um hotel é decorrente da presença, da ação, da emoção dos seres humanos que movimentam o estabelecimento e lhe dão vida. Kondo (1995) reforça esse ponto de vista quando defende que é preciso saber recrutar e selecionar as pessoas certas para os lugares certos, mas, principalmente, treiná-las e educá-las com o objetivo de levá-las não só ao saber e saber fazer, mas, sobretudo, querer fazer bem feito aquilo que fazem.

Moreno (1998) coloca que só com um processo de capacitação profissional, ou seja, formação e preparação de seus talentos, uma empresa conseguirá alcançar o sucesso.

Nas empresas modernas, a padronização é considerada uma das mais importantes ferramentas gerenciais. Na qualidade, a padronização é a base para a rotina. No entanto, muitas empresas hoteleiras erram pela falta de treinamento para o pessoal envolvido na execução dos serviços. Nas raras tentativas para se

conseguir um mínimo de padronização das tarefas, a maioria das organizações não se sensibiliza para o fato de treinar o pessoal e atualizar suas normas e procedimentos. Parece que grande parte das causas dos problemas das empresas prestadoras de serviços é ter vários turnos empregados executando a mesma tarefa de forma diferente. Essa situação permite perceber que a falta de capacitação dos empregados e a falta de procedimentos operacionais levam a uma falta de padronização das atitudes e comportamentos na execução dos serviços, coincidindo com o que coloca Campos (1994) quando afirma que só se atinge uma padronização da qualidade ofertada se os empregados forem devidamente capacitados para exercerem suas tarefas.

### 3.1. QUALIDADE HOTELEIRA NO BRASIL

No Brasil, as administrações hoteleiras eram em sua maior parte familiar. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples. Entretanto, o avanço tecnológico e a crescente internacionalização econômica acirraram a concorrência que acabou influenciando, de forma radical, a necessidade de mudanças na condução do negócio hoteleiro. (SERRA, 2005)

As especializações de mão-de-obra, nos diversos segmentos, tornaram-se cada vez mais necessárias e obrigatórias. A expansão do parque hoteleiro, combinada com o aumento da concorrência, exigiu que a administração hoteleira se profissionalizasse.

Nos últimos anos, o processo administrativo, de uma maneira geral, foi influenciado pela demanda e a concorrência, decorrendo daí, por exemplo, o planejamento participativo, os processos grupais para a decisão e ação, e os círculos de controle de qualidade. (TANKE, 2004)

Pois qualquer meio de hospedagem tem que ter a preocupação em oferecer estrutura com qualidade, isto é, boas instalações, acomodações, higiene, mobília em bom estado, restaurantes de qualidade e serviços diferenciados, só assim para se alcançar a qualidade total.

Segundo Petrochi (2002, p. 289) "Qualidade Total...é muito mais humana que técnica. É uma questão de mudança cultural...é pensar no cliente. Daí vem

higiene, limpeza, cortesia, cuidados no trato com as pessoas, ou seja querer fazer o melhor.”

Na gestão pela qualidade total, controlar a qualidade de um processo significa gerenciar os resultados deste processo, mantendo-os sob condições de estabilidade e melhorando-os continuamente de forma sistêmica. A padronização do processo gera benefícios em diversos pontos: na qualidade intrínseca do serviço; nos custos; nos prazos de atendimento; na segurança de todos; no estímulo dos empregados.

A presença das redes internacionais, no país, contribuiu para a maior qualificação da mão-de-obra hoteleira, bem como na melhoria de qualidade dos serviços prestados.

Em hotelaria, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Na atualidade, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças de perfil dos hóspedes.

A regra básica de administração hoteleira pode ser assim sintetizada: o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede. O planejamento, na hotelaria, deve levar em consideração as opiniões da parte mais importante e interessada do processo - o hóspede. (TANKE, 2004)

É importante que dentro do setor hoteleiro exista um planejamento adequado para que possa oferecer estrutura e serviços qualificados para seus hóspedes. Acima de tudo saber qual é o tipo de hóspede que o hotel está recebendo para que possa se preparar e adequar de acordo com o que procura. Mas a peça fundamental são os funcionários, pois são eles que têm o contato direto com os clientes, qualquer atitude inadequada pode ser um fator negativo aos olhos dos hóspedes.

Vieira (1996, p. 58) afirma que: “Para que um hotel tenha qualidade em serviços, deve-se investir nas pessoas. As pessoas que compõem seu quadro funcional...”

Na gestão hoteleira exige-se muita estratégia para que a empresa se torne mais ágil, além do mais é necessário que a empresa esteja preparada para se adaptar conforme as mudanças no meio hoteleiro e na localidade para não perder

para concorrência. Para que isso aconteça é necessário uma análise contínua para perceber as ameaças e detectar oportunidades, não esquecendo da segmentação de mercado que é essencial.

Mas para se alcançar a qualidade não se pode esquecer que é necessário um planejamento e estratégias para que o hotel possa oferecer para o turista qualidade e suprir suas necessidades, lembrando que qualidade não se trata de um hotel luxuoso, pelo contrário trata-se de hotéis que ofereçam serviços diferenciados e que tenham pessoas qualificadas para atender e suprir as necessidades da demanda.

Segundo Trigo (2002, p. 68):

A qualidade está relacionada apenas com produtos caríssimos e sofisticados. Nada disso. Qualquer atividade desenvolvida com atenção, capricho, meticulosidade, metodologia, seguindo padrões bem definidos, tem qualidade total.

O setor hoteleiro deve-se empenhar para satisfazer todos os desejos dessa demanda para que seja feita uma boa imagem do hotel e do lugar, pois é importante ressaltar que satisfazer significa atender as necessidades das pessoas através de bens e serviços de qualidade.

Cavassa (2001, p. 124) afirma que:

A qualidade é uma categoria relativa, resultante da comparação entre a percepção do desempenho e a oferta do conjunto hoteleiro e a percepção do turista em relação às suas expectativas. Toda expectativa espera ser satisfeita...Portanto, a satisfação do turista está em função a qualidade do serviço e da sua prestação.

Com isso fica claro que satisfazer as necessidades das pessoas é um compromisso que o hotel tem com o hóspede, assim o mesmo nunca pode desistir de querer saber tudo o que puder do mesmo, deve sempre procurar ouvi-los e agir a partir daquilo que eles disserem, pois na hotelaria o turista é mais exigente que o cliente de um produto; a percepção da qualidade varia de um para o outro por motivos de personalidade, educação e de habitat.

Por isso o gerente hoteleiro deve considerar que, para seu hotel ser competitivo, deve adotar critérios de qualidade, tanto no serviço como na prestação do mesmo, isto é, deve adaptar-se aos mercados que servem para satisfazer as exigências do hospedes.

Além de tudo é preciso que o hotel se aperfeiçoe nas tecnologias, isto é, sempre esteja ligado nas mudanças para que nunca fique para trás, pelo contrário tem que sempre estar inovando para surpreender seus clientes.

Mas não se pode esquecer que o funcionário é a peça fundamental para alcançar a qualidade, pois é do tratamento que os hóspedes recebem que se cria uma imagem positiva ou negativa.

O hotel tem que sempre focar os hóspedes, adequando suas instalações, equipamentos, bens e serviços para atender suas necessidades e desejos.

Castelli (2002, p. 59) afirma que:

A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam o lugar de destaque. Os equipamentos e instalações e tecnologia ficam em segundo plano. Em vista disso é preciso que o hotel disponha, em seus quadros, de funcionários que tenham, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e estejam suficientes motivados para realizarem os seus trabalhos.

Com isso, é necessário que tenha além de estruturas adequadas, bons funcionários que ofereça serviços de qualidade e sejam competentes no que fazem para que possam passar uma imagem positiva do hotel. Para que isso seja possível a administração junto com o departamento de Recursos Humanos do hotel tem que ter um bom entrosamento com seus funcionários, oferecendo segurança, confiança, reconhecimento e respeito com os mesmos, além de tudo não pode-se esquecer dos cursos e treinamentos para se aperfeiçoarem. Só assim os funcionários podem se sentir motivados para exercer suas funções com mais determinação.

Todo funcionário que se sente valorizado e útil dentro da empresa acaba produzindo mais, no caso da hotelaria, o funcionário feliz acaba passando mais alegria e serviços de primeira para os hóspedes.

Além dos itens mencionados acima a comunicação dentro da empresa é de suma importância, pois é a comunicação interna que permite criar um quadro de referência, comum a todos os empregados, sobre o que é a empresa.

As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como o elemento humano,

no caso o funcionário está interagindo com os hóspedes. Esse diferencial pode ser alcançado através do treinamento e comunicação dentro do estabelecimento.

Lembrando que o funcionário do hotel trata diretamente com o hóspede por isso precisa ser mais valorizado e treinado sempre, isto é sempre estarem se atualizando a modernidade para que possa atender seus hóspedes da melhor maneira, além do mais é o treinamento que vai fazer com que o funcionário se sinta mais seguro quando se tratar de prestar serviços aos hóspedes e lidar com situações inesperadas.

Com funcionários qualificados o hotel pode saber mais sobre seus hóspedes e procurar através dos mesmos a descobrir o que os hóspedes esperam do hotel e o que precisa ser melhorado para que assim possam torná-los únicos e assim ganhar sua confiança para que retorne.

Produtos e serviços tornaram-se tão complexos e são compostos por tantas partes que é quase certo que ocorra engano em algum ponto de linha. O interesse pela qualidade está aumentando, os hóspedes estão ficando cada vez mais exigentes, isto é, procuram serviços diferenciados e de qualidade.

Cada empresa funciona de uma maneira mais com o mesmo objetivo de atrair hóspedes e fazer com que eles voltem, mais muitas vezes ficam tão preocupados em ver o hotel cheio e dinheiro no bolso que não dão importância ao funcionário e muito menos a satisfação de seus hóspedes.

É importante que o hotel esteja com um bom fluxo de hóspedes mais para que isso aconteça sempre o administrador tem que parar e avaliar o que pode ser melhorado e tratar seus funcionários com dignidade, quem nunca entrou em um hotel e deparou com uma recepcionista de mau humor que parece que está ali te fazendo um favor e que você tem a impressão de estar atrapalhando? Além desses casos pode citar muitos outros casos em relação ao mau atendimento de recepcionistas, porteiros, mensageiros entre outros. Tudo isso é culpa do administrador que não está vendo o que está acontecendo dentro do seu próprio hotel, muitas vezes acaba desmotivando o empregado e não dá a mínima importância em treiná-los e valorizá-los para se sentirem mais úteis no que estão fazendo.

O departamento de RH tem que estar sempre de olho para que isso não aconteça, tem que fazer com que os funcionários estejam atentos para atender da melhor maneira seus hóspedes e saber lidar com situações diferentes, tem que ser

bem espontâneo e saber resolver os problemas para surpreender os clientes. Por isso a importância do treinamento e a necessidade dos funcionários saberem como funcionam todos os departamentos para que fique mais fácil resolver os problemas que aparecem.

Segundo Petrochi (2002) é fundamental que para se alcançar a qualidade haja as seguintes preocupações:

- Estabelecer metas para melhorar o produto e o serviço;
- Buscar inovação e se preocupar com o treinamento dos funcionários para que possam se aperfeiçoar no serviço;

- Tornar a qualidade meta da empresa;
- Deixar de negociar apenas com base no dinheiro;
- Instituir o treinamento e o retreinamento;
- Eliminar barreiras entre os departamentos;
- Fazer com que os funcionários se sintam seguros.

A qualidade é o resultado de um processo longo e criativo para se alcançar a excelência nos serviços. É a consequência da interação entre o prestador de serviços e o turista. Por isso exige que a gerencia do hotel considere vários aspectos como: conhecer a estrutura do hotel como base da gestão de qualidade, conhecer as necessidades e as preferências do turista para melhor adaptar a prestação hoteleira, suprir suas exigências e acima de tudo capacitar seus funcionários, isto é oferecer todo o suporte para que seja um bom profissional, isto é, funcionário qualificado. Mas para que isso aconteça tem que haver preocupação da parte da gerencia em treiná-los e fazer que a mesma entenda que com o treinamento pode se alcançar a qualidade, pois os funcionários estarão preparados para atender e satisfazer todas as necessidades dos hóspedes.

### 3.2. Rotatividade

A movimentação de admissão e desligamento de funcionários é uma realidade vivida por qualquer organização, pois os profissionais chegam e partem, revelando um movimento de constantes mudanças. No entanto, o índice elevado da perda de talentos humanos torna-se sinônimo de problemas e de desafios. Isso porque, quando um funcionário vai embora, a organização perde conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento e domínio dos processos, entre outros.

E quando isso acontece, o reflexo é sentido visivelmente nos profissionais, uma vez que esse estado de instabilidade impacta diretamente até mesmo na motivação de quem permanece no quadro funcional.

Então, o que fazer diante da rotatividade que também é conhecida como *turnover*? A alternativa é ficar de olhos bem abertos para o que ocorre dentro da empresa, ou seja, torna-se necessário avaliar e mapear, através de indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos, o ciclo de gestão do capital humano: atração e seleção; aculturação; educação e aprendizagem, além de transição. Há organizações, por exemplo, que utilizam ferramentas como pesquisa de clima organizacional - que revela o índice de satisfação do cliente interno, ou mesmo de recursos como a entrevista de desligamento - momento em que a organização tem a oportunidade de saber que visão o profissional desligado leva de sua gestão e de suas práticas. Isso permite que a empresa reveja suas ações e neutralize fatos que podem causar o descontentamento das equipes.

Rotatividade de pessoal é a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período e exerce muita influência nas organizações. Ela é expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinadas a desenvolver diagnóstico, seja para promover providências, seja em caráter preventivo. (RUTHERFORD, 2004)

A critério da empresa os índices de rotatividade podem ter a sua periodicidade definida por mês, período, ano, etc. A gestão do *turn over* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

Segundo Milkovich (2000) podem ser diversas as causas de rotatividade de pessoal, entre elas:

- Ofertas mais atraentes por outras empresas;
- Instabilidade econômica;
- Ambiente e imagem organizacional;
- Insatisfação quanto à política salarial da organização;
- Política de benefícios insuficiente;

- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- Falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira;
- O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- As condições de trabalho da organização;
- Rotina sem desafios;
- A cultura organizacional da empresa;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Falta de Reconhecimento;
- Descontentamento quanto ao local de trabalho (distância, estrutura física, ambiente em geral, etc);
  - Insatisfação/ ou não adaptação à função exercida pelo empregado;
  - Entre outros.

Quando o empregado tem a intenção de se desligar da organização, cabe ao supervisor imediato conversar com o mesmo no sentido de reverter o seu desejo, eliminando, dentro do possível, as causas do desligamento.

Mas se realmente não houver outro jeito e o colaborador tiver interesse de se desligar da organização é importante que seja feita, em caráter confidencial, uma entrevista de desligamento, quando um profissional devidamente preparado, fará junto ao empregado uma conversa no sentido de levantar as causas efetivas da saída. Essa entrevista serve para detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, além de descobrir qual é a imagem que ele levará da empresa para o mercado. (MARRAS, 2000)

Para Rutherford (2004, p.374):

As organizações de hospitalidade entendem a rotatividade de duas maneiras. Primeiro, muitas empresas estão preocupadas porque a rotatividade custa dinheiro à organização, e por causa disso, níveis inaceitáveis deveriam ser evitados. Alta rotatividade custa dinheiro por várias razões.

As despesas que a empresa tem com a rotatividade podem ser:

- Custos de recrutamento e seleção: como despesas do setor de recrutamento e seleção (Salários, Encargos, Material, etc); gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários, etc; os gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos; e as despesas com exames ocupacionais.

- Custo de registro e documentação: despesas do pessoal de setor de admissão (Salários, Encargos, Material, etc); e gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária etc.

- Custo de integração: despesas do pessoal de treinamento devem-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados, rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração; e custo de tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.

- Custo de desligamento: despesas relativas ao processamento do desligamento do empregado (pessoal, anotações, registros, comparecimentos à homologação na Justiça do Trabalho e /ou Sindicato dos Trabalhadores); os custos das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador, aplicado às entrevistas de desligamento, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios consequentes); e as verbas indenizatórias.

Além dos custos diretos com admissões e desligamentos o turn over (rotatividade) gera custos ou impactos financeiros, de tempo e de recursos, como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras que além de perdas financeiras, sobrecarregam os pares; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização, entre outros.

Segundo algumas empresas de hospitalidade não vêem a rotatividade como algo indesejável, de acordo com Rutherford (2004, p.374) “o desempenho aumenta em um espaço de tempo curto a médio, mas a longo prazo tende a diminuir”. Isto

significa que empregados que permanecerem por mais tempo provavelmente não terá muito desempenho, pois os resultados como disse o próprio autor vem em um espaço de tempo de curto ou médio prazo, se ultrapassar esse período com certeza esse colaborador vai dar gastos a empresa, pois além de não produzir de acordo com a perspectiva da empresa vai dar gastos com os benefícios que recebem e salários.

As empresas que adotarem essa linha de estabilidade estarão preocupadas com a distribuição de estabilidade no emprego através da organização, com taxas apropriadas a rotatividade. Para muitas empresas que usam essa filosofia pode ser vistas como esforço que não vale a pena quando o aumento do pagamento é combinado com os problemas de desempenho dos funcionários, isto é, para a empresa se o funcionário não está produzindo o prejuízo pode ser maior que as despesas que vem a ter com a rotatividade.

Para que possa melhorar a rotatividade dentro da empresa é necessário traçar algumas estratégias. Como foi visto no decorrer do texto muitos dos empregados deixam a empresa por motivos como: Tratamento pelos supervisores; quantidade de horas trabalhadas; pressão dos supervisores em cima dos empregados; benefícios; entre outros.

As empresas devem se preocupar mais com o fator humano para que possa minimizar a rotatividade. Com certeza seria bom para os dois lados, para os colaboradores, pois iriam trabalhar com motivação e se sentiriam satisfeitos e seguros no ambiente de trabalho. Com isso a empresa ficaria satisfeita pois conseqüentemente a produtividade dos funcionários aumentaria e os clientes teria um atendimento mais personalizado.

#### **4. TREINAMENTO**

Como foi visto no decorrer do texto, a evolução do turismo foi que alavancou o desenvolvimento da hotelaria, isto é, com as viagens houve a necessidade das pessoas se hospedarem, fazendo com que surgissem as hospedarias e com as novas tecnologias e o grande desenvolvimento as pequenas hospedarias são hoje grandes hotéis que proporciona todos os tipos de serviços para satisfazer seus hospedes.

Com a tecnologia surgiram às redes hoteleiras e hotéis luxuosos fazendo com que a competitividade aumentasse exigindo de cada empreendedor um planejamento mais especifico para atrair a demanda, surgindo assim a segmentação, que tornou mais fácil para o hotel direcionar seus serviços para o publico especifico. No texto mostrou com clareza que com todo esse desenvolvimento as pessoas ficaram mais exigentes e acabam procurando hotéis que satisfaçam seus desejos e surpreenda a todo o momento.

Isso fez com que muitas empresas hoteleiras descobrissem a forma de estar no mercado, isto é, tornarem competitivas, pois não há possibilidade de desenvolver economicamente e, conseqüentemente, elevar o nível social, sem aumentar as habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas, por isso aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

O treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois o fim de toda a empresa é ter lucro. Para ter lucro uma empresa precisa ter clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e, divulguem a sua satisfação para outras pessoas, garantida assim uma penetração de mercado mais elevada. Para ter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir e/ou fazer algo com qualidade que venha a saciar os desejos e as necessidades do consumidor. Para ter qualidade em tudo o que se faz, devem-se ter pessoas qualificadas produzindo, e para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas através de treinamentos.

Chiavenato (1994, p.126) cita que treinar é “ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho; e conscientizá-los da real importância de auto desenvolver-se. (TOLEDO, 1986)

Dentro do enfoque de Gerência da Qualidade Total, tudo começa com a educação que não termina nunca, pois a educação é um processo que leva a perfeição. Por isso qualquer empresa que espera alcançar essa tão esperada qualidade deve adotar essa filosofia de educar e reeducar todo mundo, dos altos funcionários e altos executivos até os mais simples funcionários, só assim a empresa terá profissionais instruídos e com condições fundamentais para lidar com os hóspedes e assim conquistarem com seus serviços diferenciados e de qualidade. (CASTELLI, 2002)

Todos sabem que o funcionário representa o maior patrimônio para as empresas fornecedoras de serviços, no caso a hotelaria. Então o que fazer para que essas pessoas possam conquistar um lugar de destaque na empresa e trabalharem motivados para alcançar a qualidade total? Para que isso aconteça é necessário:

- Aprimorar o recrutamento e seleção;
- Educar e treinar os novos funcionários para transformá-los em ótimos profissionais e acima de tudo especialista no que fazem;
- Fazer com que sintam valorizados dentro da empresa;
- Criar situações em que os funcionários tenham orgulho da empresa e sentir um forte desejo de vestir a camisa da mesma;
- Oferecer oportunidades de crescimento e segurança no serviço.

Lembrando que para chegar nesses itens acima é necessário que o recrutador saiba analisar o perfil de cada candidato e detectar as qualidades necessárias para determinada vaga, isto é contratar pessoas certas para lugares certos para que assim possa treiná-las e educá-las com o objetivo de levá-las não só ao saber e saber fazer, mas também a quererem fazer bem feito àquilo que estão fazendo. Isto trata de despertar nos funcionários emoção pelo trabalho, pois sem essa motivação vai parecer que aquele empregado está somente ocupando um espaço. Por isso que é preciso investir na educação e treinamento no quadro funcional, para ensiná-los como fazer e permitir que os mesmos saibam lidar e resolver problemas.

Mas segundo Flores (2002) muitos hoteleiros acham perda de tempo treinar os empregados em função de terem uma rotatividade bem elevada dentro do setor hoteleiro e acaba encarando o treinamento como despesa e não investimento.

Além de pensarem que com o treinamento pode acabar perdendo o domínio em relação ao funcionário. Isto é um verdadeiro absurdo, pois administradores que pensam dessa forma não têm visão de crescimento.

O administrador tem que se adequar com a atualidade e perceber que com o treinamento o hotel só terá a ganhar, pois os funcionários vão estar mais capacitados em atender os hospedes e se houver diálogo e oportunidade de crescimento para os mesmo vão se sentir mais motivados, passando a ter mais interesse no trabalho e em aprender coisas novas. Assim a rotatividade pode vir a diminuir.

O administrador e/ou gerencia tem oferecer oportunidades para os funcionários mostrarem seus serviços, e tem que partir da gerencia ou do departamento de RH em oferecer cursos e treinamentos para os funcionários se reciclarem para que não fiquem desatualizados. Isso é uma forma dos administradores incentivarem os empregados e elevar constantemente o seu nível de capacitação técnica e habilitação profissional, pois assim esses empregados passam a adquirir um domínio maior das suas tarefas e acabam ampliando sua capacidade e técnica.

Castelli (2002, p. 71), menciona na sua bibliografia os seguintes objetivos de educação e treinamento:

- Desenvolver o raciocínio das pessoas no sentido de que elas tomem consciência dos resultados indesejáveis (problemas), visando à solução de tais problemas;
- Desenvolver nas pessoas a sensibilidade e a tenacidade para as mudanças, a fim de buscarem sempre novas maneiras de fazer bem feito aquilo que estão fazendo;
- Desenvolver nas pessoas a consciência de que a empresa é sua, no sentido de mostrar ao funcionário que a empresa não é um local de castigo mas, pelo contrário, ela pode fazer parte do seu projeto de vida. Por isso ele deve lutar pela empresa, pela sua sobrevivência.

Sabe-se que para que haja essa visão dentro das empresas hoteleiras muitas coisas têm que ser modificadas, mais é um projeto que não pode ser

considerado impossível de ser realizado, basta um planejamento e uma visão mais ampla do administrador para que as mudanças aconteçam. Com essas mudanças haverá uma melhoria nos serviços e produtos oferecidos

Há vários fatores que impulsionam as empresas a treinarem seus funcionários como:

- A existência de recém-formados, que possuem no máximo uma boa base teórica, cabendo assim a empresa desenvolver alguns aspectos e habilidades necessárias ao bom desempenho do funcionário.
- Os cargos e suas funções estão se modificando a cada dia, provocando a necessidade de um contínuo ciclo de aprendizagem;
- Novos empregados devem estar preparados para as suas responsabilidades;
- a exigência mundial, onde somente a multifuncionalidade tornará uma pessoa empregável.

Segundo Faria (1992) ao se realizar um treinamento bem planejado e orientado, este pode se tornar um dos instrumentos mais valiosos na solução de muitos problemas ocorridos nas empresas, tais como:

- Atrasos e faltas no trabalho;
- Conflitos internos;
- Gastos inúteis de materiais;
- Acomodação;
- Perda da motivação de buscar novos conhecimentos;
- Diminuição da capacidade produtiva;
- Perda da qualidade;
- Falta de sintonia com os avanços científicos e tecnológicos;
- Danos em ferramentas e máquinas;
- Lentidão na execução das tarefas;
- Mau atendimento ao público.

Ao se treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. O ato de treinar o funcionário pode trazer outras vantagens à empresa, como:

- Aumento de produtividade;
- Redução de custos;
- Melhoria da qualidade;
- Redução na rotatividade de pessoal;
- Flexibilidade dos empregados;
- Entrosamento;
- Equipe bem gerenciada;
- Velocidade no ritmo das tarefas;
- Empresa mais competitiva;
- Busca de aperfeiçoamento contínuo;
- Descobertas de novas aptidões e habilidades.

Como foi visto anteriormente, treinar é proporcionar o aprendizado. Este aprendizado pode ser dividido em três tipos. O primeiro, visa transmitir um conhecimento dos aspectos gerais e culturais da organização. O segundo, busca a mudança de atitudes e a transformação de comportamentos negativos para positivos e benéficos, bem como, desenvolver a sensibilidade individual e aguçar a percepção do profissional para problemas do grupo. Este tipo de treinamento provoca a aquisição de novos hábitos e atitudes. E o terceiro, prepara o funcionário para um cargo onde exijam conhecimentos e habilidades técnicas.

Por isso é importante ressaltar que para os serviços oferecidos sejam de qualidade, é necessário que haja uma preocupação por parte do administrador ou gerente de RH do hotel ao selecionar pessoas capacitadas e treiná-las de acordo com as necessidades do hotel. Será que o hotel tem essa preocupação de oferecer o treinamento para seus funcionários e fazer com que os mesmos se reciclem, isto é, se atualizem? E os profissionais sentem prazer e motivação quando vão trabalhar?

Esses questionamentos são pontos importantes para o andamento de qualquer hotel, pois como vimos no decorrer do texto é preciso que os funcionários estejam satisfeitos e confiantes no que estão fazendo, assim podem oferecer serviços diferenciados e qualificados para os hóspedes, fazendo com que suas necessidades sejam satisfeitas.

#### 4.1. TIPOS DE TREINAMENTO

Em tempos de busca pela tão almejado desempenho das equipes, em que a corrida pelo engajamento e pelo melhor rendimento das pessoas é, sem dúvida, o maior foco, treinar tornou-se imprescindível. Mas o que é treinamento? Quais são os principais tipos e métodos de capacitação? E qual técnica funciona melhor para determinada finalidade? Essas e outras indagações são muito comuns quando o assunto é a busca por resultados satisfatórios em relação aos colaboradores entre suas variadas funções.

Faria (1992, p. 67) menciona que "Treinamento é um processo sistemático, através do qual se adquire conhecimento e habilidades, visando preparar as pessoas para o desempenho eficaz de determinada função". Sem problemas, até então. As dúvidas começam a partir do momento em que o profissional de RH não sabe que tipo de treinamento e técnicas mais adequadas deve utilizar, para que, com isso, possa obter resultados mais efetivos em um espaço curto de tempo.

O primeiro passo é definir o propósito da atividade. O treinador tem de saber para que o treinamento vai servir. Apesar das inúmeras teorias, que ora se complementam e contradizem, podem-se classificar os tipos de treinamento sob as seguintes funções:

- **Formação:** instala e desenvolve habilidades básicas para o exercício da função (programas acadêmicos e de idiomas);
- **Aperfeiçoamento:** eleva o rendimento e o desempenho do profissional em determinada área;
- **Educação Continuada:** complementa as habilidades já existentes, proporcionando certa ascensão de cargos e responsabilidades;
- **Gerencial:** fortalece as competências da gerência ou da liderança presente no ambiente corporativo;
- **Técnico:** ensina novas metodologias, ou aprimora o uso da tecnologia;
- **Motivacional:** estimula as pessoas a atuarem com mais vigor e disposição;
- **Higiene:** mostrar qual a forma apresentar e portar na frente do cliente;
- **Programa de Trainees:** desenvolve jovens recém-formados e mostra as diferentes trilhas que o novo membro da equipe pode seguir dentro da empresa;

- **Integração:** ajuda nas instruções introdutórias para profissionais recém-chegados na empresa.

Segundo Chiavenato (1994) esses tipos de treinamento só adquirem seu real valor e significado quando avaliados de acordo com suas particularidades. Não se pode treinar sem um diagnóstico das necessidades da equipe e da empresa e baseado nesses tipos de necessidades de treinamentos mencionados, há quatro formas básicas de se aplicar os treinamentos: no próprio trabalho; conceitualmente (informativo); por meio de jogos e simulações e a distância.

O treinamento no próprio trabalho, bastante tradicional, consiste em transferir os conhecimentos necessários para o profissional já no local em que ele executará suas tarefas. É especialmente utilizado em treinamentos de Formação, de Integração e em Programas de Trainees.

A forma conceitual de se treinar pessoas é, certamente, a mais utilizada. Devido a vasta gama de produtos, cursos e programas existentes no mercado, esse método acaba sendo de extrema utilidade, pois serve não apenas às necessidades de treinamento de capacitação, mas também de desenvolvimento.

Aplicar treinamentos usando jogos e simulações é uma verdadeira "febre", pois acaba caracterizando o método em algo perigoso, pois as brincadeiras são ótimas para distrair os colaboradores, mas tiram a atenção dos chefes e, muitas vezes, acabam perdendo seu sentido original. É bastante utilizado em treinamentos de motivação.

Já o treinamento a distância trata-se de um método muito atual, que está sendo motivo de diversas discussões entre vários profissionais de RH, pois utilizando a Internet, o treinamento a distância é bastante cômodo, rápido e adapta-se a qualquer situação. Porém, especialistas lamentam a falta do contato humano, dizendo que isso faz com que o treinando perca a concentração muito facilmente e com que o treinamento, às vezes, não seja tão efetivo.

Depois de definidas as necessidades da equipe de trabalho e de que forma serão transmitidas as informações, surgem as dúvidas: como treinar e que tipos de recursos utilizarem? As variantes são inúmeras. A escolha da melhor técnica para se aplicar em um determinado tipo de treinamento depende de diversos fatores: o estilo da empresa, o público-alvo, os recursos disponíveis, os resultados esperados, entre outros.

A escolha das técnicas adequadas acaba sendo definida muito mais por razões subjetivas ou mesmo imposta pela estrutura da empresa, do que de forma pragmática. Mas isso não anula o conhecimento empírico dos profissionais treinadores, que sabem quais caminhos podem ser mais curtos para se alcançar os resultados e como adaptar os treinamentos para a empresa. (FERREIRA, 1992)

A área de atuação ou o porte da empresa podem ser preponderantes para a definição do tipo de treinamento a se aplicar, mas não devem ser obstáculos. Há empresas em que todos os níveis hierárquicos se sentem bem com treinamentos lúdicos. Outras preferem o estilo mais clássico, do tipo escola. Por isso devem-se respeitar sempre as características individuais e grupais. Para incorporar a metodologia comportamental à empresa, é preciso que vá devagar para que os profissionais se acostumem.

O que pode variar, substancialmente, de empresa para empresa, é a capacidade de a organização investir no desenvolvimento de suas pessoas e, ainda, a sua necessidade de ter profissionais qualificados versus a disponibilidade desses profissionais no mercado de trabalho. Em termos de diferenças, grandes empresas tendem a utilizar-se de programas mais estruturados e contínuos, enquanto que pequenas empresas, até mesma pela menor complexidade de suas estruturas, tendem a utilizar-se mais, por exemplo, de treinamentos, de menor custo e resultados mais imediatos.

O fato é que aplicar treinamentos exige muito planejamento, os resultados nem sempre são mensuráveis, mas trata-se de uma atividade, indispensável para a evolução de qualquer organização que planeja aumentar os rendimentos de suas equipes de trabalho em um mercado cada vez mais competitivo.

#### 4.2. PROGRAMA DE TREINAMENTO

Segundo Wagen (2005) um programa de treinamento deve se guiar por determinados pontos imprescindíveis para o seu sucesso como:

- Identificar o cliente: este é o ponto de partida para a elaboração do programa. Se a identificação do cliente estiver errada, todo o programa perderá o seu sentido. Para a identificação, pergunte: Qual é o problema a ser solucionado? Quais são as suas necessidades? E que resultados deverão ser alcançados? Somente o cliente terá as respostas para estas perguntas.

- **Levantamento de Necessidades (LN):** Para que um programa de treinamento tenha o resultado esperado, tem que se ajustarem as ações da área de treinamento com as necessidades da instituição. Ao realizar um levantamento de necessidade tem que tomar cuidado para não cair na tentação do resultado imediato cobrado pelos empresários.

Para realizar o LN podem-se utilizar os seguintes instrumentos:

- Questionário Avaliação de desempenho;
- Discussão em grupo;
- Reuniões com os departamentos;
- Entrevista estruturada;
- Pesquisa de satisfação de clientes, entre outros.

Seja qual for o instrumento utilizado não pode abrir mão da criatividade, tendo sempre em mente os objetivos da empresa.

#### 4.3. MODELO DE CAPACITAÇÃO

Tanke (2004, P. 187) define treinamento como: “Um processo sistemático por meio do quais os recursos humanos adquirem conhecimentos e desenvolvem aptidões pela instrução e por atividades práticas que resultam em melhor desempenho”.

É importante ressaltar que o treinamento pode ser conduzido de varias maneiras, depende de quem vai aplicar e sua finalidade. A abaixo ilustra um resumo do programa de treinamento para garçons.

Quadro 2 – Modelo de programa de treinamento

1º dia – Orientação (acompanhar o garçom)
2º dia – Filosofia de atendimento (acompanhar o garçom)
3º dia – Detalhes do atendimento (acompanhar o auxilio do garçom e o barman)
4º dia – Sistema de atendimento no local de trabalho (acompanhar o garçom)
5º dia – Bar & Bebidas (acompanhar o garçom)
6º dia – Refeições (Acompanhar o controlador de pedidos e auxiliar o administrativo)
7º dia – Servir mesas

Fonte:TANKE, 2002

O quadro acima ilustrou como pode ser um treinamento de garçom, primeiro passo foi passar todas as orientações necessárias para o funcionário, depois explicar o que é o atendimento e como realizá-lo e nos outros dias o funcionário fez a parte prática que seria o atendimento em si, só que com a supervisão da pessoa responsável em treiná-la.

Com isso entra o papel do empresário que tem que se preocupar em oferecer um bom treinamento para que os funcionários possam conhecer todos os setores do hotel e lidar com várias situações como resolver problemas com tranquilidade.

Mas antes de iniciar o treinamento o proprietário ou gerente de RH tem que deixar bem claro para os funcionários a responsabilidade do cargo que está ocupando e para maior segurança a necessidade do funcionário receber treinamento para executar sua função com determinação e qualidade para maior satisfação de seus hóspedes.

Para que tenha esse entrosamento entre funcionários e gerencia é necessário planejar um programa de treinamento para passar mais segurança para os mesmos.

Segundo Tanke (2004, p. 189) com um programa em mãos tudo fica mais fácil para dar andamento e assim alcançar os objetivos como:

- Melhor qualidade do atendimento aos clientes;
- Maior camaradagem e senso de trabalho em equipe;
- Maior qualidade;
- Menos conflitos no trabalho
- Alívio do estresse e da tensão
- Menores rotatividade e faltas
- Melhor de desempenho e, por conseguinte, custos menores
- Preparação dos empregados para promoção
- Melhor auto – estima dos recursos humanos
- Sentido crescente de profissionalismo
- Melhor relacionamento entre os dirigentes e o quadro de pessoal
- Redução no número de acidentes
- Maior produtividade

- Melhor higienização e limpeza
- Menor fadiga
- Maior censo de segurança no trabalho
- Redução da supervisão necessária
- Ambiente de trabalho mais feliz
- Menor desperdício
- Alegria
- Moral mais elevado entre todas as pessoas
- Maior cooperação

Alem desses beneficio pode melhorar o desempenho dos funcionários, pois quanto mais seguros e motivados estarem maior sua produtividade e melhores oportunidades de desenvolvimento e de promoção.

Conforme citado na pesquisa, existem inúmeros benefícios que podem ser obtidos com um programa de treinamento eficaz para a área de hospitalidade. Porém, de que modo deve-se proceder, para que o programa de treinamento produza resultados? São necessários planejamento e dedicação às iniciativas de treinamento. Antes de iniciar o treinamento, deve avaliar as necessidades da operação de hospitalidade e então criar um programa de treinamento, para que atenda às necessidades atuais e futuras. No quadro abaixo mostra com clareza os passos para elaborar um programa de treinamento eficaz.

**Quadro 3 – Passos para elaboração de um programa de treinamento**

<b>Avaliação e verificação → das necessidades de treinamento</b>	<b>Estabelecer → metas &amp; objetivos de treinamento</b>	
<b>Preparar o plano de treinamento</b>	+ selecionar métodos de instrução + selecionar o meio de treinamento → + selecionar o local de treinamento + selecionar o instrutor	
<b>preparar o → trainee</b>	<b>Conduzir → o treinamento</b>	<b>Avaliar o treinamento</b>

Fonte: TANKE, 2004

Dentro do programa há o plano de treinamento que é essencial para o seu andamento para que assim possa obter melhores resultados. O plano envolve as necessidades, objetivos e metas do treinamento, fala o porquê e para que está sendo elaborado. Além de especificar como o treinamento será realizado, onde será realizado, quem irá aplicar isto é o instrutor, como será aplicado e os equipamentos necessários.

Cada setor tem sua forma de trabalhar e suas necessidades específicas. Cada funcionário tem que se adequar conforme as necessidades do seu departamento para que assim possa produzir mais. Abaixo pode-se analisar cada departamento e as funções de cada funcionário:

- **Setor de Reservas**

No setor de reserva a pessoa responsável em passar as orientações tem que dominar o assunto para que possa passar com clareza. No setor de reservas o treinamento tem que começar do ponto das ligações, isto é, como irão atender o telefonema, deve-se tomar muito cuidado com as gírias e intimidades, nada de querido, meu amor ou coisa que possa comprometer e deixar o hospede constrangido, ser simpático e educado em qualquer circunstancia.

Além de saber atender as ligações à pessoa responsável em fazer a reserva tem que ser dinâmica e sempre estar preparada para lidar com várias situações. Deve saber fazer a reserva, passar informações do hotel como sua estrutura, serviços oferecidos e formas de pagamento do hotel. E acima de tudo tentar identificar o perfil do hospede para que possa oferecer serviços diferenciais.

A pessoa responsável pela reserva deve ter noção do funcionamento do hotel, ter um bom diálogo, ter mais um idioma e ter noções de informática para que possa mexer com os programas de reservas e cancelamento.

Ao realizar a reserva ou o cancelamento da mesma deve se preocupar em perguntar os dados necessários e saber verificar se o quarto desejado está livre.

- Portaria

A portaria envolve o mensageiro e o capitão porteiro, só com uma pequena diferença o capitão porteiro vai ter o primeiro contato com o hospede é ele que o receberá.

O capitão porteiro deve ser gentil, educado, sempre pronto para ajudar, simpático e ter boa comunicação. A função desse profissional é estar sempre pronto em receber perguntando se possui bagagens, se possuírem retirar do automóvel e levar até o hall de entrada para que o mensageiro possa levá-las até o quarto; solicitar as chaves caso o hospede esteja de carro para fazer o registro do automóvel; preencher os dados da ficha cadastral da garagem e encaminhar o mesmo até a garagem do hotel.

Já o mensageiro tem como função acompanhar os hospedes até seus quartos, mais para isso o profissional deve ser alegre para passar uma energia boa. Ao chegar no quarto deve mostrar toda a acomodação e seu funcionamento.

- Recepção

O recepcionista é um funcionário que está subordinado diretamente ao chefe de recepção e tem como atividade principal o atendimento ao hospede.

A função do recepcionista é saber lidar e tratar o hospede, por isso obrigados a ter um amplo conhecimento dos procedimentos administrativos, além do bom conhecimento dos outros departamentos do hotel principalmente daqueles ligados diretamente a recepção como a governança, e portaria social.

Pelo fato do recepcionista trabalhar em contato direto com o hospede deve possuir um bom nível cultural, saber comunicar-se adequadamente, agir com profissionalismo, ter iniciativa e boa percepção para detectar o desejo do hospede.

O recepcionista tem como dever preparar a chegada do hospede com reserva, consultando a relação de reservas do dia e esclarecendo qualquer dúvida com o seu gerente, tem como dever também antecipar os procedimentos como verificar o cadastro dos hospede ou da empresa que fez a reserva, recepcionar o hospede ao chegar no hotel, preencher os registros e documentação e direcioná-lo para o apartamento. Deve sempre estar em contato com a governanta ou camareiras para conferência das UH (Unidade habitacional) disponíveis, interditadas ou liberadas; preencher fixas de hospedes sem reservas ou sem bagagens e no check-up (saída do hospede) o recepcionista deve ser cauteloso para verificar a forma de

pagamento, o que o hospede gastou e detectar se ficou insatisfeito com alguma coisa.

É importante ressaltar que o recepcionista tem como responsabilidade atender bem o hospede, isto é, trata-lo como hospede vip diferenciando o atendimento, sendo atencioso, procurar atender e solucionar as reclamações, e por fim mencionar os serviços que o hotel oferece como restaurante, bar, sauna, piscina, lavanderia, lojas entre outros.

Lembrando que o funcionário tem que ser prestativo mais não esquecer de ser profissional ao lidar com os hospedes, tem que sempre ser educado, prestativo.

Em relação a apresentação do recepcionista deve se tomar cuidado pois tem que ser o mais discreto possível, pelo fato de trabalhar diretamente com o hospede, por isso deve sempre estar com o uniforme impecável, cabelos presos, unhas sempre curtas e pintadas de cor clara para não chamar atenção, sapatos limpos e discretos, as mulheres devem cuidar com excesso de maquiagem e acessórios chamativos e extravagantes.

A aparência do recepcionista é importante para a imagem positiva do hotel, por isso deve tomar cuidado e orientar o funcionário, e ensina-los a ser discretos de toda forma, lembrando que deve tomar cuidado com a apresentação pessoal e a intimidade excessiva com os hospedes, deve evitar um tratamento intimo com o hospede.

- Alimentos e Bebidas

Hoje alguns hotéis dispõem de serviços de alimentos e bebidas, tem hotel que oferece somente o café da manhã, enquanto outros oferecem restaurantes modernos e requintados.

O setor de A&B (alimentos e bebidas) é muito importante dentro do hotel, pois contribui com o aumento da receita.

Mas é fundamental que o setor de A&B seja bem estruturado e tenha profissionais qualificados. Desde o chefe de cozinha até o garçom tem que estar preparados e seguros para que possa sair tudo de acordo com o que o hospede espera, por isso a importância de um treinamento específico.

É importante que os profissionais dessa área sejam simpáticos e comunicativos e acima de tudo bem dinâmico para mostrar o que o restaurante oferece e saber agradar a todos os gostos, isto é paladar.

E acima de tudo exige que tenha um conhecimento de bebidas (vinhos e champagne), pratos e acompanhamentos.

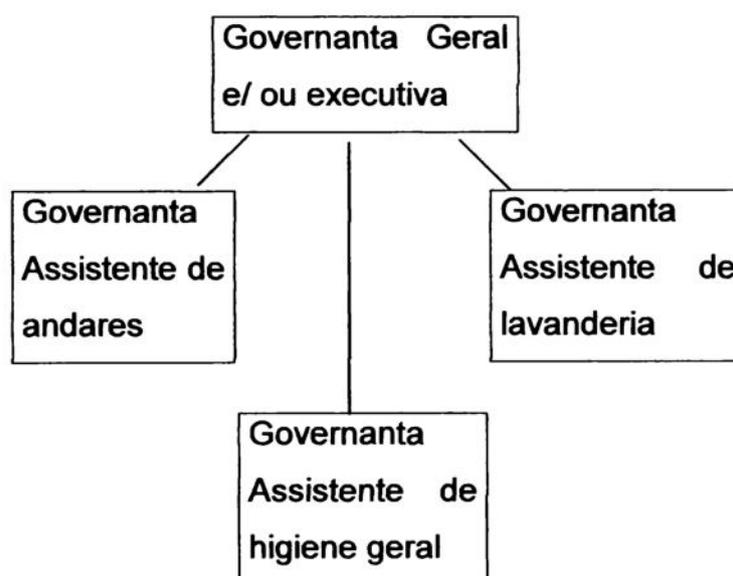
É importante ressaltar que todos os departamentos têm uma importância dentro hotel, a satisfação do hospede depende de todos os setores, pois se o mesmo tiver uma imagem negativa de algum setor é o hotel que sairá perdendo.

Para que isso não aconteça que é importante um treinamento específico e a atualização desses funcionários.

- Governanta e Camareira

O trabalho da governanta e da camareira dentro de um hotel é de fundamental importância, pois são elas que vão cuidar para manter tudo em ordem nos UH (unidade habitacional).

Dentro de um hotel existe uma divisão no setor de governança que pode ser visto abaixo:



VIEIRA (1998, p. 16) afirma que essa subdivisão acima é para atender todos os departamentos da área da governança, Mas é importante ressaltar que é o trabalho em conjunto que leva o funcionamento perfeito do setor, pois o trabalho de uma depende da outra para maior desempenho do serviço.

A governanta tem como função principal controlar e supervisionar as atividades do seu pessoal nos andares, lavanderia, limpeza e rouparia. É ela que responde por todo o andamento do setor.

Já a governanta assistente de andar é responsável pelo andamento dos serviços nos andares, cada andar tem a governanta assistente que supervisiona e ajuda a governanta a administrar os andares da melhor maneira.

A governanta assistente de lavanderia vai cuidar do andamento dos serviços da área da lavanderia, ela deve ter conhecimento técnico sobre os produtos utilizados na lavanderia e saber usar corretamente os equipamentos e coordenar os funcionários que trabalha nessa área para que tudo saia correto.

E por fim a governanta assistente de higiene e limpeza que é responsável em verificar a limpeza em todo o hotel desde o hall de entrada, corredores, janela, entre outras partes do hotel onde circulam os hóspedes.

A camareira tem como função principal manter a ordem nas UH, seu uniforme deve ser prático para permitir liberdade nos movimentos.

Lembrando que a camareira é subordinada da governanta assistente de andar e tem como obrigação proporcionar ao hóspede conforto e satisfação, e deve sempre cumprir suas obrigações como seguir sempre o regulamento do hotel e as instruções de sua supervisora; arrumar e limpar os apartamentos; registrar consumo de frigobar e abastecer-lo, entre outros.

No hotel cada setor tem uma pessoa encarregada, isto é, que cuida para que tudo corra bem. Mais ficou bem claro que para que isso aconteça é necessário treinamentos específicos para cada área.

Cada setor exige um conhecimento diferente, por isso tem que haver uma preocupação por parte da gerência de Recursos Humanos em estar preparando esses funcionários para que possam atender as exigências do hotel e dos hóspedes que se hospedam.

#### 4.4. LOCAL DE TREINAMENTO E INSTRUTOR

A escolha do local para o treinamento vai depender do tipo de método que será utilizado. O ambiente para o treinamento é um fator importante para o andamento do programa de treinamento, pois tudo vai resultar se o aproveitamento será positivo ou negativo, isto é, tudo tem que estar em perfeita harmonia desde a

temperatura, iluminação, conforto, matérias adequados, que não escute barulhos externos e que seja um lugar agradável para que o resultado seja o esperado.

Além do local adequado é preciso escolher com cautela a pessoa certa para ministrar o treinamento, esse instrutor pode ser pessoas de dentro do hotel, mas é importante que o mesmo saiba e conheça as funções exercidas dentro da empresa para que possa passar com clareza para os funcionários, deve ter boa comunicação, paciência, habilidade para motivar as pessoas, entusiasmo e competição. Lembrando que o treinador tem que interagir com os funcionários e tentar ajudá-los e esclarecer todas suas duvidas para que se sintam aptos para assumir seu cargo. E acima de tudo dar dica de como agir diante dos hospedes como:

- Procurar tratar o hospede pelo nome principalmente os que estão se hospedando com freqüência;
- O funcionário nunca deve se apoiar no balcão no horário de expediente;
- Não andar arrastando os pés, ter postura;
- Só estender a mão se o hospede estender;
- Ser discreto, não se passar de amigo intimo do hospede;
- Ser discreto;
- Manter a higiene impecável (unhas limpas, mulheres de esmaltes claros, com jóias discretas para não chamar muita atenção, cabelos presos e maquiagem discreta);
- Jamais comer na frente do hospede;
- Uniformes sempre impecáveis;
- Não falar com gírias e etc.

É importante que tenha uma avaliação desse treinamento para verificar se há itens a serem mudados e o que pode ser melhorado.

O gerente de RH ou o proprietário tem que acompanhar esse treinamento para saber se realmente era isso que era para ser passado e se teve um bom aproveitamento, e o mais importante o gerente de RH tem que saber como é importante que depois do treinamento tenha um acompanhamento dos lideres de departamento para que possa tirar duvidas que aparecem no dia-a-dia para que assim os funcionários se sintam mais seguros e assim possa atender os hospedes.

Lembrando também a importância de estarem sempre oferecendo treinamento para que possam se atualizar, na adianta o funcionário receber um treinamento quando entra na empresa e depois ficar parado naquela rotina, o hotel sempre tem que inovar para que assim surpreendam seus hóspedes com atendimentos personalizados, isto é diferencial. (FLORES, 2002)

A proposta dessa pesquisa é mostrar a importância do treinamento para se alcançar a qualidade. E se o Harbor Hotel Batel se preocupa em realizar o treinamento para capacitação de seus funcionários e se acima o hotel oferece treinamento para se atualizarem conforme as necessidades do mercado, pois no texto ficou bem claro que o administrador tem que se preocupar com sua equipe e treiná-los para alcançar a qualidade, pois só assim os mesmos vão trabalhar com dedicação e confiantes em si mesmo.

#### 4.5. TREINAMENTO COMO INSTRUMENTO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALIDADE PARA SEGMENTOS ESPECIFICOS

O turismo como vimos no decorrer do texto trata se de uma atividade que está crescendo a cada dia. É na verdade uma atividade que proporciona aos turistas além de satisfação e motivação contato com outros costumes e culturas. Pode proporcionar a cada pessoa uma experiência diferente a cada localidade visitada.

Com o desenvolvimento do turismo ouve a necessidade da segmentação, isto é, direcionar o produto para determinada demanda, no caso o publico alvo. Com a segmentação tornou mais fácil para os empreendimentos a atenderem e satisfazerem os turistas. (ANSARAH, 1999)

Para que o turismo aconteça são necessários vários equipamentos como hotéis, restaurantes, transportes, casas noturnas e atrativos turísticos que faça o turista permanecer por mais tempo na localidade visitada. Um dos principais equipamentos do turismo é a hotelaria, mas é importante ressaltar que não é o hotel que atrai o turista e sim os atrativos que a localidade oferece. (GOELDNER et al, 2002)

O hotel é que dá todo conforto que o turista procura, é na hotelaria que o turista pode encontrar conforto e segurança. Os hotéis foram se desenvolvendo no decorrer dos anos, de um simples estaleiro hoje os hóspedes podem usufruir de hotéis luxuosos com serviços diferenciados e de qualidade.

Com o passar dos anos as pessoas se tornaram mais exigentes e procuram na viagem um lugar seguro para se instalar e que ofereça serviços de qualidade. Qual pessoa que não se sente bem ao chegar em um lugar e ser bem tratada, ser chamada pelo seu nome e ter suas necessidades satisfeitas.

Por isso que a segmentação é essencial tanto para a localidade visitada quanto para a hotelaria, pois é com a segmentação que pode ser direcionado o hotel para o público que deseja atingir, além de ajudar a satisfazer as necessidades de cada hospede.

Mas o ponto principal desse estudo é o treinamento para alcançar a qualidade. Foram abordados no decorrer do texto os tipos de treinamento para que o hotel possa oferecer serviços diferenciados. É através da educação, conhecimento, treinamento e formação de bons hábitos, que a gerência pode alcançar a Qualidade total, pois só assim é possível preparar profissionais capazes de oferecer um serviço de qualidade e com segurança.

O treinamento é essencial para a padronização do hotel, como foi visto o fator humano é que faz a diferença dentro dos estabelecimentos, isto é, cada empreendedor deve dar mais valor aos seus colaboradores, pois são eles que estão em contato direto com os hóspedes e que faz a imagem do hotel. (CASTELLI, 2002)

Serra (2005, p. 79) cita que:

As empresas precisam entender que existem bons motivos para investir em treinamento, como: dar às pessoas as capacidades necessárias para alcançar os objetivos empresariais, garantir que a empresa e seu pessoal mantenham-se no ritmo da mudança, ensinar as competências básicas que muitos funcionários deveriam ter aprendido na escola e, evidentemente, atrair funcionários que só irão onde poderão ficar atualizados nos seus receptivos ramos de trabalho.

Por isso que a preocupação tem que partir desde a contratação, isto é, no recrutamento o hotel deve oferecer um treinamento geral e específico. Na verdade o novo funcionário deve passar por um processo educativo, desde a forma de agir, pensar, falar, se portar e se dirigir a cada cliente até parte operacional que são as funções e cargos de cada um no hotel. Cada colaborador deve saber da rotina e funções de outros departamentos e deve conhecer todo procedimento do hotel além de conhecer o público que o hotel recebe que no ponto de vista do pesquisador é essencial para prestação de serviços com qualidade.

É com o contato com os colaboradores que o gerente pode minimizar a rotatividade dentro da empresa, pois se o funcionário se sentir seguro, preparado e acima de tudo valorizado dentro do hotel não há porque querer deixar o serviço.

Além do treinamento o hotel deve oferecer reciclagem para seus funcionários para que os mesmos possam estar se adequando com as novidades que surge no mundo hoteleiro.

O colaborador deve saber desde o modo de se vestir até a maneira de se portar ma frente de um hospede, mas para que isso aconteça o hotel deve oferecer treinamentos para que possa se sentir seguro tanto na aparência como nas funções exercidas.

Com certeza se houver um treinamento eficaz esses funcionários vão oferecer serviços de qualidade e diferenciado para os hospedes que ali freqüenta, pois essa segurança e motivação que os funcionários sentem no trabalho podem ser passados de maneira positiva para os hospedes fazendo assim que se surpreenda com os serviços recebidos durante sua estadia. (TANKE, 2004)

É importante ressaltar que cada pessoa procura um atendimento diferenciado para que se sinta único e satisfeito e é com esse treinamento que o hotel pode alcançar esses serviços diferenciados e fazer com que esse hospede volte tornando fiel ao hotel. Com certeza quando estiver na cidade irá se hospedar no hotel que ofereceu serviços tão diferenciados e que o fez se sentir especial.

Durante a pesquisa foi percebido que realmente o treinamento faz a diferença nos serviços prestados e que o gerente tem que ter mais contato com seus funcionários para saber como está o andamento dos departamentos e o que deve ser melhorado.

Mas foi percebido que ninguém consegue oferecer um serviço de primeira sendo pressionado e inseguro. Por isso a preocupação do empreendedor oferecer esse treinamento para que seus funcionários se sintam capazes de resolver qualquer problema que aparecer, isto é, sentir-se seguro no que está fazendo e passar toda essa segurança no serviço que estará oferecendo para os hospedes.

O hotel que tiver esse ponto de vista com certeza irá ter uma administração com sucesso, pois é do fator humano que vive o hotel, pois é esse fator humano que está ligado diretamente com os hospedes.

## 5. METODOLOGIA

Toda a pesquisa possui uma internacionalidade, que é a busca do conhecimento para compreender a realidade, como atividade a pesquisa está ligada ao contexto histórico e sociológico. Esse envolvimento do pesquisador faz com que os significados atribuídos aos diferentes fenômenos observados estejam condicionados pelo referencial do pesquisador no momento em que o mesmo realiza a pesquisa. Mas segundo Denker (1998, p. 21): “O que determina o caráter científico do conhecimento é o método utilizado para a sua construção. O método especifica o procedimento a ser seguido na busca do conhecimento”.

Para a realização desse trabalho foi feita uma análise bibliográfica em fontes primárias e secundárias, sobre temas relacionados ao turismo, hotelaria e treinamento encontrados em bibliotecas da Universidade Federal do Paraná de Curitiba e biblioteca pessoal. Além da elaboração do estudo de caso no Harbor Hotel Batel que visa analisar a preocupação do hotel em oferecer treinamento para seus funcionários para que assim possa oferecer serviços diferenciados e de qualidade.

A pesquisa apresentada é exploratória e de acordo com Denker (1998, p. 124) trata de uma pesquisa que “...procura aprimorar idéias ou descobrir intuições; ... caracteriza-se por possuir um planejamento flexível”.

Gil (1999, p. 42) cita que: “As pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisa ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

As formas mais comuns de apresentação das pesquisas exploratórias são pesquisas bibliográficas e o estudo de caso. A coleta de dados, no estudo de caso, é feita mediante aos mais diversos procedimentos, dentre os mais usuais, estão à observação, a análise de documentos, a entrevista e a historia de vida. Geralmente, mais de um procedimento é utilizado. (DENKER, 1998)

Para a concretização do trabalho foi aplicado um questionário (ANEXO II) com o gerente do hotel para verificar se oferecem treinamento e quais as mudanças que ocorrem com a aplicação desse treinamento, e outro questionário (ANEXO I) com os funcionários para analisar se há treinamento para cada departamento e se sentem aptos a trabalhar quando recebem esse treinamento. O questionário foi elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para a coleta de dados foi realizado um levantamento, com a utilização da técnica de entrevistas pessoais e pretendeu-se, com a utilização desse método, captar as percepções dos entrevistados a respeito do tema, especialmente dos aspectos relacionados às variáveis quantitativas. Schluter (2003) destaca as vantagens da entrevista pessoal em estudos que envolvam aspectos que impliquem explicações mais detalhadas de um determinado fenômeno e que se ofereçam garantias de confidencialidade para os entrevistados.

Foram aplicados 2 questionários estruturado o primeiro composto por 17 questões e o segundo por 24 ambos continham questões abertas e fechadas, com vistas a obterem repostas às perguntas da pesquisa.

Como no hotel não existe um departamento de recursos humanos a pessoa selecionada para representar o hotel em si foi o gerente, que por sua vez é responsável pelo recrutamento dos funcionários e do funcionamento de todos os departamentos do hotel.

A pesquisa foi aplicada no dia 30 de outubro de 2007 no próprio hotel. O primeiro contato foi com o gerente do hotel onde foi apresentado o objetivo do estudo e logo depois foi aplicado o questionário em forma de entrevista, onde o mesmo respondeu as perguntas com muita clareza. Por fim o gerente apresentou os setores e explicou como funcionam os departamentos apresentando então os funcionários do hotel onde o pesquisador teve a oportunidade de aplicar os questionários em forma de entrevista.

Com os funcionários a entrevista foi feita em três turnos (manhã, tarde e noite) e a escolha foi aleatório como já foi citado acima. Para concretizar a pesquisa o pesquisador precisou retornar no hotel no dia seguinte, pois não foi possível entrevistar os funcionários por turnos no mesmo dia.

A entrevista com os funcionários foi baseada em amostra probabilística aleatória simples, que segundo Schluter (2003, p. 90) pode ser definida como "...cada elemento tem a mesma probabilidade de ser escolhido como parte da amostra. Subdividem-se em amostras sem reposição ou amostra com reposição".

Com base em dados fornecidos pela gerencia, o hotel conta com 43 colaboradores e para a realização da pesquisa foi considerada uma amostragem de 26 funcionários que foram escolhidos aleatoriamente, seguindo o critério dos turnos de cada setor.

Tanto a gerencia como os colaboradores do Harbor Hotel Batel foram bem receptivos e mostrou boa vontade em esclarecer dúvidas que o entrevistador teve no decorrer da entrevista e responderam com naturalidade e clareza as perguntas.

## **6. ESTUDO DE CASO – HARBOR HOTEL BATEL**

### **6.1. ESTRUTURA**

Harbor é uma rede de hotéis que está no mercado a 4 anos. Sua sede fica em Colombo, cidade metropolitana de Curitiba, estado de Paraná.

A rede Harbor já administra hotéis em Curitiba, Quatro barras, Porto Alegre e Foz do Iguaçu e está passando por diversas reformas para maior comodidade de seus hóspedes.

Por ser uma rede nova está sempre de olho no mercado para que possa se adequar e suprir as necessidades de seus hóspedes.

Este estudo será analisado a filial da rede em Curitiba, o Harbor Hotel Batel que fica localizado na Av. do Batel em um dos bairros mais nobres de Curitiba, de fácil acesso e próximo de shoppings e centro de convenções da cidade.

Trata de um Hotel moderno e com uma ótima estrutura e oferece para os hóspedes restaurantes, sauna e piscina. Não esquecendo que das excelentes instalações para eventos e reuniões, além da equipe de eventos e ótimos serviços de coffee break e jantares.

O hotel possui 78 apartamentos amplos com cozinha funcional, internet, ante-sala, ar condicionado, televisão a cabo e telefone, tudo visando à satisfação e conforto do hospede, de acordo com a classificação pode se classificar como Hotel de luxo. O Hall do hotel é bem espaçoso e oferece conforto para os hóspedes, além da decoração que é moderna e de bom gosto.

O hotel tem como público alvo o turista de negócios, por isso está sempre inovando para atender suas necessidades, pois se trata de turistas exigentes e que sempre espera um tratamento diferente que possa surpreendê-lo, trata de turistas que procuram quartos confortáveis, restaurantes com boa comida e atendimento personalizado e isto o hotel pode oferecer para seus hóspedes.

Por toda essa exigência dos hóspedes em relação aos serviços prestados pelo hotel, e por se tratar de um hotel que está a pouco tempo no mercado que houve a preocupação de estudar se a administração do Harbor Hotel Batel junto com o departamento de RH se preocupa em selecionar funcionários qualificados, isto é, se no recrutamento eles analisam o perfil de cada candidato e se os mesmo se encaixam na no cargo oferecido, e se acima de tudo após a contratação há um treinamento específico para cada departamento, pois no desenvolvimento do

trabalho foi identificado a importância da qualificação para alcançar a qualidade total e para se alcançar essa qualidade é preciso que todos os departamentos dentro do hotel funcione adequadamente, mas para que isso aconteça é preciso que a equipe esteja preparada e capacitada para atender os hóspedes e para que isso aconteça o hotel precisa oferecer um ambiente de trabalho seguro e tranquilo.

O funcionário precisa sentir se útil dentro da empresa e para que isso seja possível o administrador precisa dar maior importância e ouvidos para seus funcionários, isto é, estar sempre em contato para esclarecimento de dúvidas e não esquecer que treinamentos para reciclagem é muito importante.

No texto ficou bem claro que cada setor exige um treinamento específico e que o funcionário tem que ser treinado antes de começar a trabalhar para que possa ter mais segurança no que está fazendo, além do mais não é apenas um treinamento mais sim ensinar cada funcionário a lidar com problemas e conhecer o que pode ser capaz de fazer, isto é, ter confiança em si mesmo e sentir valorizado e seguro dentro do trabalho.

Só assim o funcionário pode passar uma imagem positiva para os hóspedes e sentir motivado para aprender cada dia mais para que possa surpreender com seus serviços diferenciados.

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica, através de livros que contribuiu para o desenvolvimento teórico e pesquisa de campo, onde foi elaborado um questionário para cada setor do hotel a recepção, governança, camareira, A&B, gerencia e/ ou departamento de Recursos Humanos do Hotel Novo Batel.

Os questionários têm como objetivo colher informações sobre a satisfação dos funcionários e analisar qual o método que o hotel usa para que seus funcionários possam oferecer serviços de qualidade, isto é, se são treinados e se os mesmo se sentem seguros para atender os hóspedes com o treinamento que receberam. Além de analisar cada departamento, isto é, se os treinamentos são dados para todos ou conforme a necessidade de cada departamento.

A pesquisa em si é qualitativa, pois busca desde o principio identificar os pontos fracos e fortes dentro do hotel, isto é, analisar a fundo a preocupação que o departamento de RH tem em treinar seus funcionários e estar sempre se atualizando para se alcançar a qualidade total nos serviços oferecidos.

O objetivo deste trabalho é identificar se há uma preocupação do administrador do Harbor Hotel Batel em treinar seus funcionários e analisar se os mesmos se sentem preparados para atender o hospede.

A pesquisa analisou a satisfação dos funcionários em relação ao seu serviço, se é necessário mudar alguma coisa para motivar esses funcionários para que possa se interessar e dedicar mais nos serviços prestados e assim alcançar a qualidade total.

Foi feita uma entrevista com o gerente do Harbor Hotel Batel onde contou que a rede Harbor assumiu a administração a 2 anos e está inovando para atender seus hóspedes, hoje a taxa ocupacional está em 89%.

O hotel conta com 43 funcionários no total que pode ser dividido na seguinte forma: Setor administrativo 5 funcionários; reservas 4; recepção 6 colaboradores; restaurante 11 desde cozinheiro, ajudante de cozinha, metri e garçons; camareira 9; Capitão Porteiro 3; manobrista 2 e manutenção 3 funcionários.

## 6.2. ENTREVISTA COM O GERENTE DO HARBOR HOTEL BATEL

A proposta do estudo é analisar se o hotel oferece treinamento para seus funcionários e quais os tipos.

Como se trata de um hotel novo e em desenvolvimento não há um responsável por cada setor e nem um departamento de Recursos Humanos, tudo é tratado direto com a gerencia, desde a contratação e treinamento. É o gerente que supervisiona todo o andamento e desenvolvimento dos funcionários.

Na entrevista foi perguntado de que forma é analisado o processo de seleção do hotel e o gerente disse que é excelente, isto é, que normalmente optam por pessoas com experiência, isto é, com um conhecimento maior no cargo que irá exercer.

Na realidade o gerente deixou bem claro que não há um treinamento geral onde colocam os funcionários em uma sala para passar vídeos e falar das funções exercidas no hotel. Há um treinamento separado onde a pessoa mais experiente naquela função vai passar todas as informações necessárias para o novo funcionário ficar apto para ocupa o cargo. Já o treinamento de higiene e comportamento o gerente faz questão de dar para cada funcionário, isto é, foi passado para o entrevistador que o gerente senta com cada funcionário para orientar a forma que deve se portar na frente do cliente.

O gerente mencionou que a parte humana, isto é, o treinamento pessoal é no seu ponto de vista o mais importante dentro do hotel, pois é com esse treinamento que pode analisar o perfil de cada funcionário.

Ele deixou bem claro que não há um responsável por cada departamento, ele que está em contato diário com cada setor e supervisiona cada funcionário para saber qual o seu desenvolvimento e empenho dentro da empresa, para poder ajudá-los a sentir-se mais seguro para exercer suas funções.

Foi analisado se há uma preocupação na reciclagem dos funcionários e a gerencia passou que sempre que há uma coisa nova ou uma mudança é passado para os funcionários mais não como forma de treinamento específico.

Foi analisado que o hotel não possui um método de treinamento, pois na entrevista o gerente mencionou que para ele o treinamento verdadeiro é dia-a-dia, isto é na prática lidando com todas as situações possíveis que vai fazer o funcionário aprender e ter mais argumento junto ao hospede.

Como foi dito acima não há um treinamento geral, é lógico que todos os funcionários sabem o andamento de cada setor mais cada funcionário é treinado de acordo com a exigência de sua função.

Quanto ao tipo de treinamento pode se dizer que o hotel oferece perfeição onde da oportunidade para os funcionários aumentar o desempenho na sua área específica; oferecem uma reeducação; higiene, modo de se comportar; técnico onde ensina métodos das funções e motivacional que é essencial para desempenho dos funcionários.

Um dos pontos da pesquisa foi mencionado se o treinamento influencia positivamente na realização das tarefas ou se é indiferente e o gerente respondeu que no Hotel o treinamento é visto como um ponto positivo que influencia muito no andamento e na diminuição da rotatividade. Disse também que mesmo que não há um treinamento formal, que no seu ponto de vista a forma que ele trabalha com seus colaboradores é o treinamento adequado para o quadro de funcionário.

Foi perguntado se os funcionários têm conhecimento do que acontece no hotel e o mesmo respondeu que sim, que tudo que acontece é passado para os funcionários desde as metas alcançadas e o bom rendimento da empresa. Além de ser oferecida muitas oportunidades dentro do hotel.

Na entrevista o gerente mencionou casos de garçons que virou metri, capitão porteiro que foi para recepção, ele deixou bem claro que o hotel incentiva o

funcionário a estudar, fazer inglês, computação, tudo que possa ajudar sua formação profissional. Ele acredita que cada um ali dentro pode crescer e tem capacidade para isso, basta cada um se dedicar e ter esse objetivo que com certeza o hotel prefere dar oportunidade para quem já é funcionário. Isso acaba entrando na questão da motivação que além das oportunidades de crescimento, o hotel incentiva a cada um a cuidar dos estudos e a fazer um curso superior, além do aumento do salário que desde que o gerente começou a trabalhar no hotel sentiu a necessidade de aumentar e dar mais oportunidades como comissão para os recepcionistas quando aparece hospedes sem reservas, entre outros. Por isso que o gerente avalia que o nível de motivação dos seus funcionários seja excelente.

Ele está na gerencia do hotel a um ano e meio e só tem a elogiar os seus funcionários, pois o hotel está se desenvolvendo a cada dia e os índices até então só vem a crescer. Isso tudo se deve a dedicação de cada funcionário.

Durante a pesquisa foi perguntado como o gerente avalia o conhecimento dos funcionários sobre a cultura e filosofia da empresa e o mesmo mencionou que é excelente, pois todos os funcionários têm pleno conhecimento do publico alvo, de como tratá-los, de como lidar com quaisquer situações, além de conhecer como funciona cada departamento.

Em relação as vantagens do treinamento ele foi bem claro que é lógico que a produtividade aumenta, a rotatividade é bem menor e o dialogo entre os funcionários é mais fácil, pois é criado esse vinculo de amizade entre funcionários e gerencia.

Já os problemas solucionados com o treinamento ele mencionou que quando senta com cada um para conversar sobre a parte mais humana do atendimento ele pode sentir a deficiência de cada um, para assim poder ajudar. É no dia-a-dia que ele pode analisar cada colaborador e passar ajudá-los a melhorar no que estão fazendo.

Na realidade o que o pesquisador pode analisar com essa entrevista foi que mesmo sem um treinamento especifico a uma preocupação em treinar de acordo com as necessidades de cada um e que a gerencia está sempre de olho para saber o desempenho de cada funcionário e o que deve ser melhorado.

O gerente não concorda em contratar pessoas de fora para dar treinamento para sua equipe, pois depois não irá ter continuidade, por isso que acha melhor ele mesmo supervisionar e treinar de acordo as suas necessidades do hotel.

### 6.3. ANÁLISE COM OS FUNCIONÁRIOS DO HARBOR HOTEL BATEL

Na segunda parte da pesquisa foram entrevistados os funcionários para analisar se estão satisfeitos se há um treinamento e se sentem motivados. Abaixo pode ser analisado o quadro de funcionários.

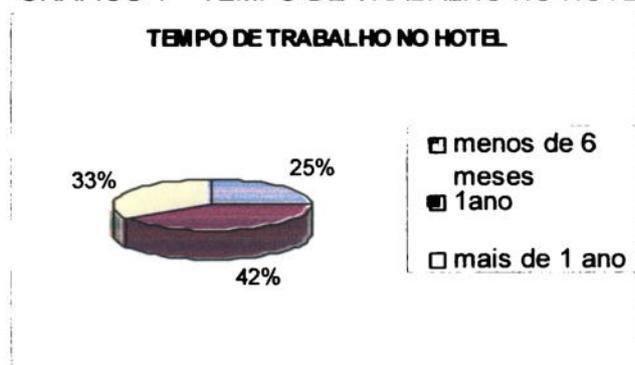
QUADRO 4 - FUNCIONÁRIOS

Departamento	Nº. funcionários	Funcionários entrevistados
Administrativo	5	3
Reserva	4	2
Recepção	6	2
Camareira	9	6
Restaurante	11	8
Manobrista	2	1
Capitão Porteiro	3	2
Manutenção	3	2
	43	26

FONTE: BALISTA, Campos Janaina. 2007

Foi analisado que entre os entrevistados 42% dos funcionários são mais antigos do hotel, assim deixa claro que a rotatividade é bem pouca.

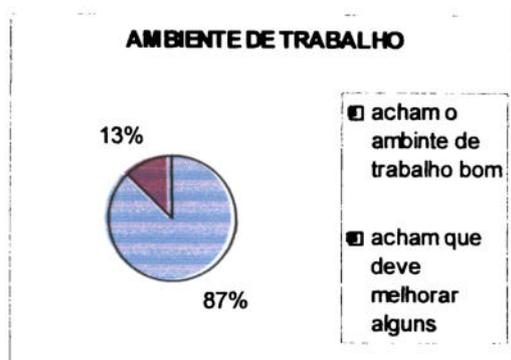
GRÁFICO 1 – TEMPO DE TRABALHO NO HOTEL



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Foi analisado se o hotel apresenta um bom ambiente de trabalho e 87, 5% dos funcionários diz que sim, que o hotel oferece um ambiente tranquilo para seus funcionários.

GRÁFICO 2 – AMBIENTE DE TRABALHO



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007.

Quanto a forma do processo de admissão, a forma que apresentaram aos colegas e a suas funções a maioria achou que o hotel apresentou da melhor maneira possível, deixando bem claro suas funções e o que cada departamento representa dentro do hotel.

GRÁFICO 3 – PROCESSO DE ADMISSÃO



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Em relação aos treinamentos os 24 funcionários entrevistados mencionam que existe sim um treinamento, mais por se tratar de um hotel pequeno e em desenvolvimento não é um treinamento específico para todos e sim um treinamento mais individual, isto é, na contratação tem uma pessoa do hotel encarregada de passar todas as funções que o novo colaborador terá que exercer.

Durante a entrevista 83% dos funcionários mencionaram que no treinamento foram passadas informações onde se sentem aptos a exercer suas funções, já os 17% falaram que faltaram algumas informações que só ficaram

sabendo na prática, isto é, no dia-a-dia onde aparecem várias situações não mencionadas no treinamento.

Mas mesmo assim os funcionários se sentem aptos para realizar suas funções com segurança. No gráfico abaixo mostra que 87,5% dos funcionários se sentem seguro com o treinamento passado, já os 12,5% se sentem inseguros por serem novos e pela cobrança que terá.

GRÁFICO 4 – FUNCIONÁRIOS APTOS A TRABALHAR COM O TREINAMENTO



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007.

Durante a entrevista com os funcionários foi perguntada a dificuldade encontrada na realização das tarefas em cada departamento. Na recepção foi apontada a parte do sistema, que mesmo com uma experiência em outros hotéis os sistemas nunca são iguais, por isso a necessidade de aprender mexer e se aprender a detalhes para não esquecer de preencher nenhum campo, além do mais eles ressaltaram a parte de lidar com os hóspedes, pois tem uns com temperamentos difíceis de lidar e que mesmo assim tem que ser o mais profissional possível; o departamento de reservas sentem dificuldades no começo em passar informações necessárias, mais com o tempo acaba se tornando rotina; o capitão porteiro e o manobrista não encontraram alguma dificuldade para citar; as 80% das camareiras entrevistadas disseram que não encontraram dificuldade alguma pois já tinha uma certa experiência, as 40% disseram que o difícil foi acostumar ao ritmo dos hotel e dos hóspedes, pois alguns são muito exigentes; as pessoas encarregadas da manutenção disseram não ter dificuldades alguma; já o pessoal do restaurante encontraram muitas dificuldades principalmente os garçons em atender as exigências dos hóspedes, o cozinheiro na adaptação dos cardápios, pois o mesmo

tem ser flexível para mudanças, já no departamento administrativo não mencionaram nada.

Foi perguntado também se os funcionários sentem se tem preocupação por parte da gerencia em oferecer treinamentos para reciclagem e os mesmos disseram que há um treinamento onde são passadas informações sobre o hotel, os serviços que deve ser modificado, o que cada departamento deve melhorar e como fazer para melhorar. Os 42% que falaram que não tem reciclagem é pelo motivo de acharem que o hotel pode oferecer treinamentos mais contínuos para que possam trocar experiências.

GRÁFICO 5 – HOTEL OFERECE RECICLAGEM PARA OS FUNCIONÁRIOS



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Os funcionários avaliam os treinamentos fornecidos pelo hotel ótimos, pois se sentem preparados para fazer suas funções, além do mais o hotel oferece todo suporte necessário para se sentirem seguros e preparados.

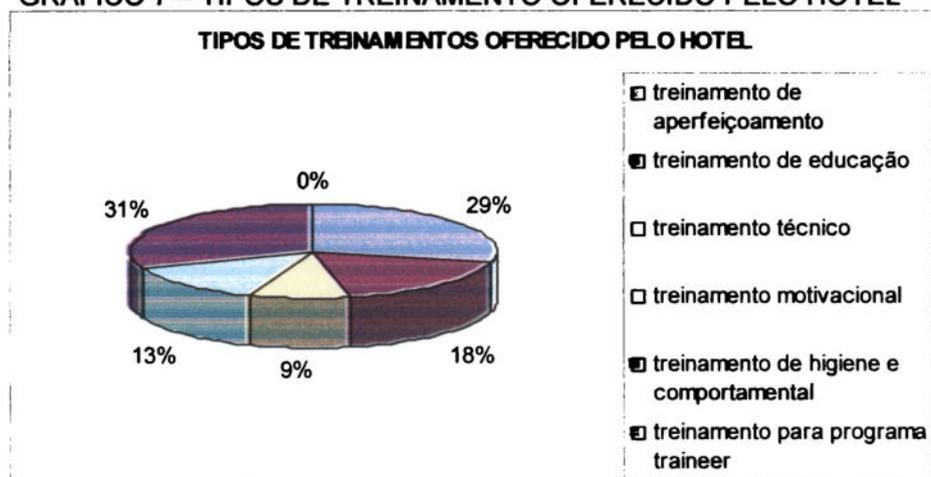
GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AOS TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Em relação aos tipos de treinamento os funcionários acham que o hotel oferece um treinamento eficaz em relação ao comportamento e higiene, nesse ponto acham que o gerente é muito exigente e acaba passando todas as informações necessárias, além do mais sempre está supervisionando para que tudo ocorra certo. Já a parte técnica os funcionários acham que é passado com eficácia de acordo com a necessidade de cada departamento. O motivacional é bem trabalhado, pois os funcionários mencionaram satisfeitos e motivados para efetuar seu trabalho. O treinamento de aperfeiçoamento e de Educação trata-se de um treinamento contínuo que sempre estão tendo nas reuniões. Agora o programa de trainees o hotel não oferece esse tipo de treinamento.

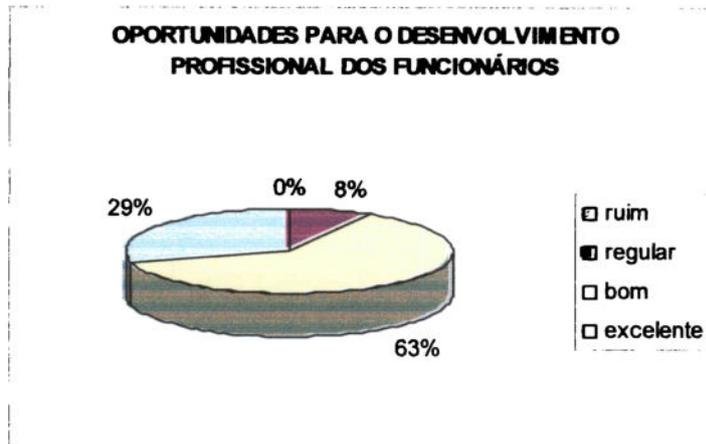
GRÁFICO 7 – TIPOS DE TREINAMENTO OFERECIDO PELO HOTEL



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

As oportunidades que a empresa oferece para o desenvolvimento do funcionário eles vêm como boas, pois há como crescerem dentro do hotel.

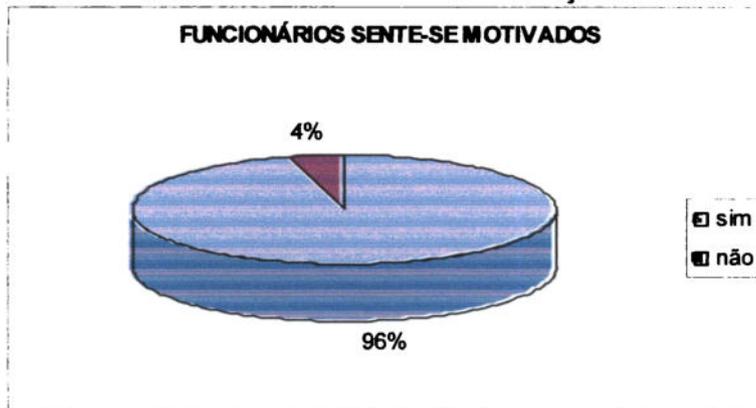
**GRÁFICO 8 – OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS**



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

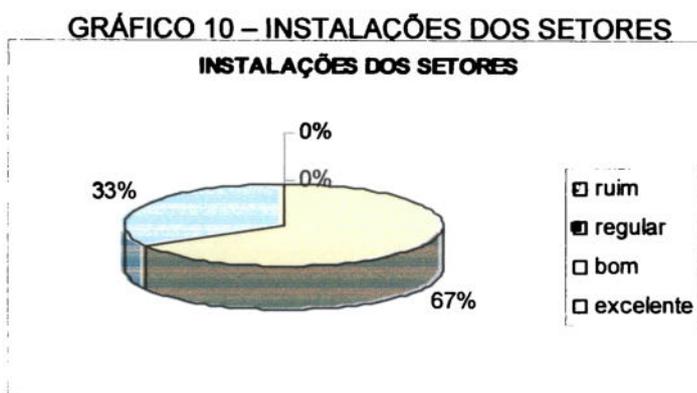
Além do mais se sentem motivados, pois o hotel oferece benefícios e valorizam seus funcionários, isto é, sempre motivam a fazer cursos para melhor aperfeiçoamento, além de ter livre acesso em falar com o supervisor (gerente). Dos entrevistados 95,8% sentem motivados pela empresa.

**GRÁFICO 9 – FUNCIONÁRIOS E A MOTIVAÇÃO**



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Em relação as instalações dos setores oferecidas para maior desempenho dos funcionários são excelentes, pois apresenta todos os equipamentos necessários para o serviço diário no caso da recepção oferece computadores, telefone, fax entre outros que são essenciais para o funcionalmente do departamento e a camareira tem produtos de qualidade que facilita o serviço. Todos os departamentos oferecem estrutura, limpeza e um espaço amplo. Dos entrevistados 95,8% estão satisfeitos com as estruturas oferecidas.



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

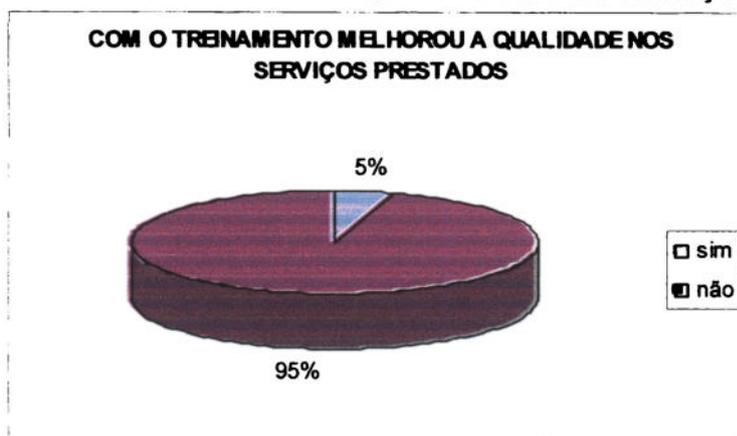
O conhecimento sobre as funções e responsabilidades dos outros setores é bom, todos os funcionários sabem o que é essencial para o andamento dos outros setores. Na contratação os funcionários além de aprender suas funções têm que ter conhecimento das funções dos demais departamentos.



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Na entrevista foi analisado se o treinamento influenciou para melhorar a qualidade nos serviços prestados, 83,3% dos funcionários acham que sim, pois fez com que os serviços se tornassem mais padronizados. Além do mais a cada dia descobrem algo que pode ser usado para impressionar seus hospedes e a taxa ocupacional está aumentando a cada dia.

GRÁFICO 12 – TREINAMENTO E QUALIDADES NOS SERVIÇOS PRESTADOS



Fonte: BALISTA, Janaina Campos. Curitiba, dados da Pesquisa, 2007

Foi percebido na pesquisa que todos os funcionários tem conhecimento da demanda do hotel, e estão preparados para atendê-los e satisfazer suas necessidades. Na contratação o gerente deixa claro o tipo de hóspedes que vão trabalhar e suas necessidades.

Os funcionários sentem satisfeitos com o treinamento oferecido pelo hotel, sua motivação é maior e tem a liberdade de exercer sua função com tranquilidade e segurança.

#### 6.4. ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi feita através de uma entrevista com a gerência do hotel e seus funcionários. O gerente foi bem flexível durante a entrevista.

No primeiro contato com a gerência foi explicado do que se trata o estudo e o mesmo mostrou muito interesse pelo assunto e disposto a ajudar no que fosse possível para a realização da pesquisa.

Foi perguntado para a gerência se a rotatividade dentro da empresa era muito grande e foi analisado na entrevista com os colaboradores o tempo de trabalho e chegou se a conclusão que a rotatividade é baixa. O gerente disse que quando a Harbor assumiu o hotel preservou os funcionários que ali estavam. Até hoje foram poucos que saíram, pois não se adaptaram com as mudanças, pois o gerente se mostrou muito exigente quando se fala em serviços prestados aos hóspedes. Mas foi bem claro em dizer que não faz pressão encima de seus funcionários, pelo contrário

acha que os funcionários têm que ser valorizados e pressioná-los não leva a produtividade.

Com a pressão acabam se sentindo acuados e começam a trabalhar como um robô, isto o hospede acaba percebendo e o serviço não saiu com qualidade. O gerente disse que a estratégia que usa com seus funcionários é a amizade entre eles, ambos têm respeito um com o outro. Os colaboradores têm livre acesso com a gerencia, o que precisarem podem se dirigir ao gerente e se tiver ao alcance do gerente em ajudá-los com certeza dará atenção que cada um merece. Mas deixou bem claro que como gerente acaba impõem cobranças. Cada funcionário entra na empresa sabendo qual será sua função e o que deve ser feito, com certeza o gerente vai cobrar que isso saia bem feito, se alguma coisa não estiver de seu agrado tem a liberdade de chamar cada um e falar o que deve ser melhorado.

Em relação ao processo de seleção ficou bem claro que no ponto de vista do contratado e da gerencia é excelente, pois o hotel procura pessoas capacitadas e com certa experiência na função que irá ocupar. A maioria dos funcionários mencionou que em relação ao recrutamento o hotel forneceu todo suporte necessário por isso concorda com a gerencia que a parte de seleção é excelente.

Quando foi falado no ambiente de trabalho percebe-se que os funcionários estão satisfeitos que a equipe é bem unida nas suas funções.

A gerencia acredita que a forma que apresenta o novo funcionário para suas funções e para seus novos colegas de trabalho é adequada, na contratação o gerente já apresenta toda sua equipe e o que cada um é responsável, além de achar essencial o funcionário saber o funcionamento de cada departamento. Na entrevista com os funcionários eles também concordam, pois acham que é importante saberem como funcionam os departamentos para que se um dia acontecer algo que precisem substituir outro funcionário já estão preparados.

Em relação ao treinamento o gerente deixou claro que é importante que haja o treinamento para que os seus funcionários se capacitem e se sintam mais seguros e preparados, mas o treinamento que o hotel oferece é mais prático onde a pessoa mais experiente naquela função irá passar todas as informações necessárias para o novo funcionário, é essa pessoa que fica responsável em dar todo o suporte necessário para o desenvolvimento do funcionário contratado. Durante a entrevista a maioria dos funcionários sentiram satisfeitos em relação ao treinamento oferecido, pois alegaram que se sentem capacitados e seguros para exercer suas funções,

apenas alguns (minoria) disseram que acham que precisa ter mais treinamento para que no início possam se sentir mais seguros por causa da cobrança que pesa em cima de cada um.

O hotel além de treinar seus funcionários, acha importante mantê-los informados de todas as mudanças que são feitas, além de passar todas as informações do que está acontecendo no hotel, isto é, de como está a taxa ocupacional o que eles atingiram naquele mês e quais são os planos e projetos para melhorar o hotel. Os funcionários elogiaram essa parte do hotel, pois além de deixá-los sempre informados oferecem muitas oportunidades para o desenvolvimento de cada um, como disse o gerente “basta da dedicação de cada pessoa e se eles querem se dar essa oportunidade” pois oportunidade é dada para todos basta que cada um se esforce para conquistar o que desejam alcançar. O gerente disse que incentivo o hotel dá muito, além de salários reestruturados acham importante que cada um invista no estudo. O gerente acredita que o estudo não é apenas para o serviço mais para ajudá-los na satisfação pessoal e lógico profissional.

Os funcionários também concordaram com a postura do hotel em passar informações de como está o andamento do hotel e qual o desenvolvimento de cada um, pois assim pode ter uma noção de o que deve ser melhorado em seus atendimentos e funções dentro do hotel.

Em relação a reciclagem a maioria dos funcionários acham que o hotel deve oferecer mais pois contribui muito para que os funcionários aprendam mais e se atualize nas novas tendências do mercado. A gerência disse que treinamento para perfeição realmente não tem, na realidade quando tem alguma mudança é chamado todos e passado o que mudou e como deve ser feito. Lógico que a supervisão geral é do próprio gerente, é ele que sabe o andamento e o desenvolvimento de cada funcionário.

Quando é contratado um funcionário é passado todas as orientações necessárias para que possa trabalhar com segurança, como já foi dito não existe uma parte teórica onde tem um instrutor que fornece apostilas e fica falando por algumas horas. O funcionário já entra aprendendo na prática onde tem uma pessoa mais experiente naquele cargo que oferece toda estrutura para que o novo colaborador possa aprender e se sentir seguro. Os funcionários acham que esse treinamento é essencial, pois é na prática, isto é no dia-a-dia que podem se sentir

mais seguros além de aprender mais, pois a cada dia surge algo novo que nunca iriam aprender na teoria.

De acordo com a entrevista o funcionário acha que em relação ao treinamento de higiene e comportamento é excelente, pois o gerente senta com cada um para apontar os pontos fortes e fracos, isto é, o que deve ser melhorado e o que estão fazendo bem. E conversando com o gerente ele acha esse treinamento importante e muito eficaz, pois apresenta muitos resultados, pois acaba passando para o funcionário mais segurança. O treinamento motivacional, ambos acham que é bem trabalhado. O gerente acha esse treinamento a base de tudo, pois é nesse bate papo que pode notar a personalidade de cada um.

Na entrevista foi analisado se o treinamento influenciou para a qualidade dos serviços prestados e ambos falaram que sim, a gerencia disse que o desempenho é bem maior apesar de não oferecer um treinamento geral, e os funcionários concordaram, pois acham que mesmo que seja um treinamento na prática ajuda eles se sentirem seguros e o serviço fica mais padronizado. Como já foi dito é na prática que adquirem mais experiências.

Quando foi perguntado se todos os funcionários têm plena consciência do público alvo do hotel a gerencia disse imediatamente que sim, na contratação já deixam bem claro para o funcionário a demanda do hotel e o que deve ser feito para recebê-los e suas exigências. Todas as orientações necessárias são fornecidas na contratação além de fornecerem todo suporte necessário para segurança do funcionário e para que se sintam capazes de satisfazer as necessidades dos hóspedes.

Na entrevista foi entrevistados funcionários de todos os departamentos do hotel onde ficou claro que o tratamento desde a contratação é a mesma para todos. Independente de qual função vá exercer o funcionário tem que ~~passa~~ pelo treinamento com o gerente onde ficará sabendo de todas as funções que irá exercer, como se comportar, a parte de higiene e a forma de tratar um hospede.

Todos os departamentos apontaram motivação no serviço e satisfação com a estrutura que o hotel oferece para trabalharem, pois a oportunidade que dão para os funcionários são as mesmas, isso depende da ambição de cada um em crescer e mostrar serviço.

Em relação a queixas por departamentos não teve, como foi dito acima estão satisfeitos e se sentem preparados para atender os hospedes e oferecer serviços de qualidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No turismo o planejamento é essencial para o sucesso e qualidade de qualquer empreendimento, na hotelaria principalmente, pois é através dele que se atinge o público alvo e que se pode traçar estratégias para atrair a demanda. Mas para que essa demanda se sinta satisfeita em relação aos serviços oferecidos é necessários que os funcionários sejam treinados para atender essa demanda, no caso do hotel os funcionários têm que estar preparado para satisfazer os hospedes.

Nesse estudo foi analisada a importância do treinamento na hotelaria e suas vantagens. Ficou claro que o empreendedor tem que dar mais valor ao fator humano, pois é os colaboradores que estão em contato direto com os hospedes e que faz com que os mesmos retornem. É o serviço diferenciado a dedicação de cada funcionário que faz os hospedes se sentirem satisfeitos.

Por causa do fator humano e da importância do treinamento hoteleiro que houve a curiosidade em estudar o Harbor Hotel Batel e analisar a preocupação em treinar seus funcionários.

Como foi visto no texto o Harbor Hotel Batel trata-se de um hotel de pequeno porte que está em desenvolvimento, seu publico alvo é o turista de negocio, por isso oferece apartamentos com conforto e com estrutura adequada para atender essa demanda.

Foi analisado que o hotel não oferece um treinamento especifico, todos os funcionários novos são treinados por pessoas de dentro do hotel que tem um conhecimento maior, é essa pessoa que estará treinando e passando todas as informações necessárias para o novo funcionário possa desenvolver sua função adequadamente, é lógico que o gerente supervisiona tudo, para que assim possa dar todo o suporte necessário para a formação daquele profissional. A entrevista com o gerente e os funcionários deixou claro que ambos estão satisfeito com o processo de treinamento, pois há resultados positivos dentro do hotel.

Em relação ao treinamento onde é passado para o funcionário toda parte de higiene, comportamento e psicológico é com o gerente do hotel, que faz questão de sentar com cada funcionário e orientá-los na forma que tem se portar e tratar cada

hospede. No meu ponto e vista essa técnica é muito interessante, pois mostra interesse da parte da gerencia em ajudar os funcionários a desenvolver. Além de quebrar a barreira entre funcionários e gerencia. É uma forma de aproximar mais o funcionário.

Durante a pesquisa foi percebido que o gerente se interessa muito quando se fala em treinamento e comportamento humano, isto é, atendimento personalizado, pois é através do contato direto com os funcionários que pode se notar as suas necessidades e assim tentar ajudá-lo de toda forma para que possa exercer sua função da maneira correta. Além do mais é o funcionário que está em contato direto com os hospedes por isso tem que estar bem consigo mesmo para atendê-lo e suprir suas necessidades para que assim possa alcançar a qualidade e produtividade nos serviços oferecidos.

Por parte dos funcionários foi sentido durante a entrevista que eles recebem uma base para que possa fazer suas funções, mais muitas vezes se sentem inseguros em certas situações, principalmente naquelas que fogem da rotina. Mais uma coisa pode se admitir que o gerente é bem flexível e está sempre disposto a ajudar.

Todos os funcionários têm conhecimento da rotina do hotel e as funções de todos os departamentos, isso é essencial para o bom funcionamento do hotel.

Em relação a motivação dos funcionários, notou-se que trabalham com motivação, pois o hotel oferece muitos recursos que beneficia a cada um, além da oportunidade e incentivo de crescimento dentro do hotel.

A pesquisa em sim foi tranqüila só que no ponto de vista do entrevistador o hotel necessita de um programa de treinamento, além de algumas mudanças para facilitar o trabalho dos funcionários.

Primeiramente é essencial que cada departamento tenha um responsável para que possa ficar mais fácil de lidar com os demais funcionários, pois como foi visto o gerente responde por todos os departamentos, as vezes com uma pessoa responsável fica mais fácil de atender as necessidades de cada um dos funcionários além de estar presente o tempo todo.

Esse responsável que deve cuidar da parte do treinamento, pois como foi dito pelo próprio gerente que treinar não é colocar todos em uma sala e ficar falando por 2 horas, treinar é passar as informações para o andamento daquele setor, e o funcionário tem que estar seguro para exercer seu cargo de acordo com as informações fornecidas. Mencionou também que o verdadeiro treinamento é na prática no dia-a-dia, na convivência com os hóspedes e com os problemas que surgem. Lógico que o hotel oferece um treinamento para estruturar o funcionário mais o maior treinamento é na prática.

O gerente não acredita que para treinar seus funcionários tem que contratar empresas especializadas em treinamento, pois não terá continuidade, por isso que o responsável pelo setor pode ser quem irá treinar seu departamento, pois o mesmo estará dando continuidade no que foi passado.

O quadro de funcionário está completo e a rotatividade é mínima, pois os benefícios e motivações oferecidos fazem com que os funcionários se dediquem e assim o hotel pode oferecer serviços de qualidade e diferenciado. Pode se notar que a uma grande preocupação da gerencia com o bem estar de seus funcionários, mas algumas coisas podem ser melhoradas como um programa de treinamento elaborado pelos líderes de departamento, isto é, se passar a existir os líderes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2ª edição, São Paulo: Makron Books, 1994.

ANDRADE, N., et.al. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 7 ed. São Paulo: Senac, 2004.

ANSARAH, M. G. R. (org). **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

ARANTES, A. S. **Padronização participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel, 1999.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papyrus, 1995.

CAMPOS, L. C. A. M., et. al. **Introdução a Turismo e Hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac, 1998.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total – padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1994.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: Educus, 2001.

CASTELLI, G. **Excelência na Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CAVASSA, C. R. **Gerenciamento, Segurança e Manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**. São Paulo: Senac, 1996.

FARIA, H.M.N. "Treinamento de recursos humanos como fator ou produtividade". In: **Caderno Cândido Mendes**, 1992.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoas: relações industriais**. São Paulo: Atlas, 1992.

FEUILLETTE, I. **Recursos Humanos, o novo perfil do treinador**. São Paulo: Nobel, 1991.

FONTES, L. B. **Manual de Treinamento na empresa**. São Paulo: Atlas, 1975.

GIL, A. C. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRIER, Y. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

GOELDNER, C. R., et al. **Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 2002.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1995.

LAMBRECHT, J.; RICCI, R. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LICKORISH, L. J. e JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MILKOVICH, T.G.; BOUDREAU W.J., **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, PIERRE J., **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000

MORENO, L. C. **Treinamento em serviços – Uma realidade brasileira**. São Paulo: 1998.

- OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
- ROSS, G. F. **Psicologia do Turismo**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002.
- SERRA, F.A. **Fator Humano da qualidade em empresas hoteleira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SCHLUTER, R.G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.
- TAIOLI, J. A. **Estudo da Rotatividade de Pessoal no setor Hoteleiro: Impactos na Aprendizagem e na Qualidade**. PUC – SP, 2005
- TANKE, M.L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- TOLEDO, F. et al. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.
- TORRE, F. de L. **Administração Hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.
- TRIGO, L.G.G. **Turismo básico**. São Paulo: SENAC, 2002.
- VIERA, E. V. **Camareira de Hotel**. Canoas: Ulbra, 1998.
- VIERA, E. V. **Recepcionista de Hotel**. 3. ed. Canoas: Ulbra, 1996.
- WAGEN, V. D. **Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Contexto, 2003.

**ANEXO****ANEXO 1 - Modelo de questionário aplicado para os funcionários**

Setor: \_\_\_\_\_

**1. A quanto tempo está na empresa?** menos de 6 meses 1 ano mais de 1 ano**2. O hotel apresenta um bom ambiente de trabalho:** Sim Não**3. De que forma você avalia seu processo de admissão? (apresentação aos setores, colegas, hotel)** ruim    regular    bom    excelente**4. Existe um treinamento após a contratação?** Sim Não**5. Você recebeu todas as informações que julgava necessário para iniciar o seu trabalho?** Sim Não**6. Após o treinamento você se sente apto para realizar suas funções com segurança?** Sim Não**7. Qual a maior dificuldade encontrada na realização de suas tarefas?**R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Em sua opinião há interesse por parte da gerencia em oferecer mais treinamentos para que tenha reciclagem dos funcionários?

sim  não

9. Caso a resposta seja sim: O que você acha que está faltando nos treinamentos realizados?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. De que forma você avalia os treinamentos fornecidos pela sua empresa?

ruim  regular  bom  excelente

11. Quais os tipos de treinamento oferecido pelo hotel?

Aperfeiçoamento: eleva o rendimento e o desempenho do profissional em determinada área;

Educação Continuada: complementa as habilidades já existentes, proporcionando certa ascensão de cargos e responsabilidades;

Técnico: ensina novas metodologias, ou aprimora o uso da tecnologia;

Motivacional: estimula as pessoas a atuarem com mais vigor e disposição;

Higiene: mostrar qual a forma apresentar e portar na frente do cliente;

Programa de Trainees: desenvolve jovens recém-formados e mostra as diferentes trilhas que o novo membro da equipe pode seguir dentro da empresa;

12. Como você julga as oportunidades que a empresa oferece para o seu desenvolvimento profissional?

ruim  regular  bom  excelente

13. Você se sente motivado a trabalhar neste hotel?

Sim  não

14. As instalações do seu setor são: (quanto à temperatura, limpeza, adequação...)

ruim  regular  bom  excelente

15. O seu conhecimento sobre as funções e responsabilidades dos outros setores do hotel é:

ruim  regular  bom  excelente

16. Com o treinamento oferecido pelo hotel você acha que ajudou a melhorar a qualidade nos atendimentos aos clientes?

Sim  não

17. Quais são as vantagens que vêm com o treinamento oferecido pelo hotel?

Você tem conhecimento do público-alvo do hotel

sim  não



Programa de Trainees: desenvolve jovens recém-formados e mostra as diferentes trilhas que o novo membro da equipe pode seguir dentro da empresa;

8. Os profissionais que ministram os treinamentos são funcionários ou uma empresa contratada?

R: \_\_\_\_\_

9. Os treinamentos influenciam positivamente na realização das tarefas, ou seu resultado é indiferente?

R: \_\_\_\_\_

10. Há um acompanhamento e uma avaliação do treinamento oferecido para seus funcionários?

sim  não

11. Você acredita que todas as informações necessárias são passadas aos novos funcionários antes do início das atividades?

sim  não

12. Como você julga as oportunidades que a empresa oferece aos funcionários em busca de desenvolvimento profissional?

ruim  regular  bom  excelente

13. Você acredita que os funcionários se sentem motivados a trabalhar neste hotel?

sim  não

14. Como você avalia o conhecimento dos funcionários sobre a cultura e filosofia da empresa:

ruim  regular  bom  excelente

15. Como você avalia a qualidade das informações que você transmite a respeito das mudanças em atividades ou procedimentos que afetam o trabalho dos demais:

ruim  regular  bom  excelente

16. Como você avalia o conhecimento dos funcionários sobre as funções e responsabilidades dos outros setores do hotel:

ruim  regular  bom  excelente

17. Qual é o nível de motivação dos funcionários:

ruim  regular  bom  excelente

18. Você se preocupa com o entusiasmo e motivação dos funcionários?

sim  não

19. Em sua opinião com o treinamento fez com que minimizasse a rotatividade dentro do hotel?

sim  Não

20. E a produtividade dos funcionários aumentou?

sim  Não

21. O relacionamento entre os dirigentes e o quadro de pessoal melhorou?

sim  Não

22. Quais as vantagens em oferecer treinamento para os funcionários?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Quais são os problemas solucionados com o treinamento?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Em sua opinião os funcionários estão cientes do público alvo do hotel e estão aptos para atendê-los de acordo com o treinamento oferecido pelo hotel?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

