

**LUCIANA PASTRO**

**PROJETO DE CRIAÇÃO DE UM *GUEST SERVICE CENTER*  
NO HOTEL CENTRO EUROPEU**

Trabalho de conclusão de curso da disciplina TCC II apresentado ao Curso de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, Departamento de Comunicação Social, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Celsi Brønstrup Silvestrin

**CURITIBA**

**2002**

Nossas dúvidas são traiçoeiras, e com frequência nos fazem perder o bem  
que poderíamos conseguir sem o medo de tentar.

William Shakespeare

Agradeço à minha orientadora, Celsi, que não me deixou desistir em nenhum momento. Também agradeço à minha família e aos meus amigos pelo apoio e pelas palavras de carinho que sempre tinham a me dizer. Agradeço aos meus pais, Denise e Ademar, por acreditarem em mim e pelo seu amor incondicional e eterno. Finalmente, agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho e me dado forças para segui-lo.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: RELAÇÕES PÚBLICAS**  
**DISCIPLINA: TEORIA DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

**REITOR**

Professor Doutor Carlos Roberto Antunes dos Santos

**VICE-REITOR**

Professor Doutor Rômolo Sandrini Neto

**DIRETORA DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**

Professora Doutora Silvia Maria Pereira de Araújo

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Professor Carlos Alberto da Rocha

**COORDENADOR DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Professor Mário Messagi Junior

**PROFESSORA ORIENTADORA**

Professora Doutora Celsi Brönstrup Silvestrin

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>EPÍGRAFE</b> .....  | II  |
| <b>AGRADECIMENTOS</b> .....  | III |
| <b>LISTA DE AUTORIDADES</b> .....  | IV  |
| <b>SUMÁRIO</b> .....   | V   |
| <b>DEFINIÇÃO DE TERMOS</b> .....   | IX  |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....   | X   |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 1   |
| <br>   |     |
| <b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | 4   |
| 1.1 RELAÇÕES PÚBLICAS .....  | 4   |
| 1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....   | 6   |
| 1.3 QUALIDADE DE ATENDIMENTO .....   | 10  |
| 1.4 <i>GUEST SERVICE CENTER</i> – GSC .....  | 12  |
| <br>   |     |
| <b>2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....  | 15  |
| 2.1 HISTÓRICO DA HOTELARIA .....   | 15  |
| 2.2 GRUPO CENTRO EUROPEU .....   | 20  |
| 2.3 ORGANOGRAMA .....  | 26  |
| 2.4 BRIEFING .....   | 27  |
| <br>   |     |
| <b>3. PROJETO DE CRIAÇÃO DE UM <i>GUEST SERVICE CENTER</i> NO HOTEL<br/>CENTRO EUROPEU</b> ..... | 34  |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1 DIAGNÓSTICO .....   | 35        |
| 3.2 OBJETIVOS .....   | 36        |
| 3.2 PÚBLICOS .....  | 37        |
| 3.2.1 PÚBLICO INTERNO .....   | 37        |
| 3.2.2 PÚBLICO EXTERNO .....   | 37        |
| 3.2.3 PÚBLICO MISTO .....   | 38        |
| 3.4 ESTRATÉGIAS .....   | 39        |
| 3.5 INSTRUMENTOS.....   | 40        |
| <b>3.5.1 Curto Prazo.....</b>   | <b>40</b> |
| 3.5.1.1 Reuniões de Preparação .....  | 40        |
| 3.5.1.2 Instalação e montagem do local do GSC.....                                    | 42        |
| 3.5.1.3 Implantação do GSC .....  | 45        |
| 3.5.1.4 Material de expediente - envelope, papel timbrado, bloco de<br>anotações..... | 47        |
| 3.5.1.5 Folder .....  | 48        |
| 3.5.1.6 Cartão de visita.....   | 50        |
| 3.5.1.7 Cartão de boas vindas .....   | 52        |
| 3.5.1.8 Pesquisa de satisfação .....  | 54        |
| 3.5.1.9 Carta de agradecimento de hospedagem .....                                    | 55        |
| 3.5.1.10 Carta de aniversário .....   | 57        |
| <b>3.5.2 Médio Prazo.....</b>   | <b>59</b> |
| 3.5.2.1 Treinamento para os funcionários .....  | 59        |
| 3.5.2.2 Reuniões mensais com os gerentes de Setor .....                               | 60        |
| 3.5.2.3 Reuniões semanais com o Gerente Geral .....                                   | 62        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.5.3 Longo Prazo</b> .....   | 64  |
| 3.5.3.1 Pesquisa interna de avaliação do GSC<br>e do <i>guest relations</i> .....                            | 64  |
| 3.5.3.2 Pesquisa interna de avaliação dos funcionários .....   | 66  |
| 3.6 CRONOGRAMA .....   | 69  |
| 3.7 RECURSOS .....   | 76  |
| 3.8 CONCLUSÃO .....  | 81  |
| <br>   |     |
| <b>4. ANEXOS</b> .....   | 84  |
| <b>ANEXO 1</b> FOTOGRAFIAS DOS MÓVEIS DO <i>GUEST SERVICE CENTER</i> .....                                   | 85  |
| <b>ANEXO 2</b> <i>HALL</i> DE ENTRADA DO HOTEL – LOCAL DE INSTALAÇÃO<br>DO <i>GUEST SERVICE CENTER</i> ..... | 87  |
| <b>ANEXO 3</b> APARTAMENTOS .....  | 89  |
| <b>ANEXO 4</b> SALA DE EVENTOS .....   | 91  |
| <b>ANEXO 5</b> SALA DE JOGOS .....   | 93  |
| <b>ANEXO 6</b> ÁREA <i>FITNESS</i> .....   | 95  |
| <b>ANEXO 7</b> MATERIAL DE EXPEDIENTE .....  | 97  |
| <b>ANEXO 8</b> FOLDER.....   | 101 |
| <b>ANEXO 9</b> CARTÃO DE VISITAS.....  | 103 |
| <b>ANEXO 10</b> CARTÃO DE BOAS VINDAS .....  | 105 |
| <b>ANEXO 11</b> PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....   | 107 |
| <b>ANEXO 12</b> CARTA DE AGRADECIMENTO DE HOSPEDAGEM .....   | 109 |
| <b>ANEXO 13</b> CARTA DE ANIVERSÁRIO .....   | 111 |

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 113**

## **DEFINIÇÃO DE TERMOS**

**BOX SPRING:** tipo de cama que possui um outro colchão no lugar do estrado, um pouco mais rígido que o colchão superior.

**CHECK-IN:** procedimentos operados pela recepção referentes à chegada do hóspede no hotel.

**CHECK-OUT:** procedimentos operados pela recepção referentes à saída do hóspede no hotel.

**DOOR-KNOB:** cartão colocado pelo hóspede no trinco da porta quando deseja não ser incomodado.

**DOUBLE ROOM:** apartamento com cama de casal.

**HALL:** salão principal na entrada de um hotel.

**ROOM BAR:** frigobar.

**ROOM SERVICE:** serviço de quarto.

**SINGLE ROOM:** apartamento com cama de solteiro.

**STAFF:** quadro de funcionários.

**TRIPLE ROOM:** apartamento com 3 camas de solteiro. Também pode ser denominado somente de "triplo".

**TWIN ROOM:** apartamento com 2 camas de solteiro.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ed.:** edição

**Ed.:** editor

**EMBRATUR:** Instituto Brasileiro de Turismo

**EUA:** Estados Unidos da América

**GSC:** *Guest Service Center*

**PEP:** Programa de Escalas Práticas

**Trad.:** tradutor

**www:** world wide web

## INTRODUÇÃO

Não há como deixar de reconhecer a expansão do mercado turístico nacional e sua contribuição para o desenvolvimento econômico-financeiro-social do país. O crescimento do turismo nas últimas décadas tornou-se possível por meio da internacionalização das economias nas áreas de comunicação e transportes. O desenvolvimento político, econômico e cultural alcançado por diversas nações contribuiu consideravelmente para o fato de as pessoas estarem viajando mais e, conseqüentemente, utilizando a hospedagem de hotéis, pousadas e afins com mais freqüência.

Nesse contexto, a hotelaria desponta como agente fundamental da expansão e consolidação do setor turístico. Sua atuação tem correspondido à demanda exigida pelos novos segmentos do mercado, além de propiciar o surgimento de novas modalidades de turismo. Esse novo conceito de turismo moldou um turista diferente, mais crítico e exigente com suas expectativas. Esse novo turista passou a ter outros propósitos para viajar e a permanecer no seu destino por mais tempo. Conseqüentemente, aumentou também o tempo de hospedagem em hotéis ou pousadas e isso trouxe a necessidade de oferecer um serviço de qualidade superior a cada dia.

“O elemento mais importante do produto hoteleiro não é um bem tangível (p. ex. um apartamento confortável ou uma refeição), mas a maneira pela qual estes ‘bens’ da indústria hoteleira são oferecidos”<sup>1</sup>. A partir dessa idéia verifica-se que boas instalações físicas são serviços que o hóspede espera encontrar, pois são

---

<sup>1</sup> RUTHERFORD, Denney G. (Ed.). *Hotel Management and Operations*. LEWIS, Robert C., Hospitality Marketing : the internal approach. 2. ed. Nova York : J. Wiley and Sons, 1995.

vistos como serviços obrigatórios que todo hotel deve oferecer. O que realmente faz a diferença é o atendimento. E é nesse segmento que o relações públicas deve fundamentar o seu trabalho.

É o relações públicas quem vai garantir um bom entendimento entre os funcionários a fim de aprimorar o atendimento ao hóspede. Também é atividade do relações públicas fazer com que haja uma comunicação interna que resulte significativamente num bom entendimento entre o hotel e seus públicos. É unânime a crença de que o público principal de um hotel são os hóspedes, afinal sem eles não haveria a hospedagem. A partir desse conceito, vários hotéis criaram setores cuja única preocupação é o bem estar do hóspede. Com nomenclaturas diferenciadas, esses setores têm um profissional que tem como função principal atender a qualquer solicitação dos hóspedes.

Em muitos hotéis, é o relações públicas quem trabalha neste setor, devido às qualidades e conhecimento profissional necessários ao cargo. Além de atender o hóspede, ele também é responsável pelo cuidado com todo o *staff*, a fim de que não haja erros por parte de nenhum outro setor. É ele quem deverá zelar pela harmonia dentro do hotel para que o hóspede receba um tratamento excelente de todos os funcionários.

A finalidade deste projeto é a criação de um *Guest Service Center – GSC* - no Hotel Centro Europeu que atue como um veículo de ligação entre o Hotel e os hóspedes, além de padronizar o atendimento dos funcionários e oferecer um serviço de qualidade a um hotel de categoria mais simples. Ainda dentro desta proposta, está a criação do cargo de *guest relations*, sendo que para este cargo o requisito principal é de que seja um profissional de relação públicas.

O Hotel Centro Europeu é ligado ao Grupo Centro Europeu, e foi criado em 1999 para oferecer aos alunos do curso de Administração Hoteleira uma visão prática da hotelaria. Ali os alunos têm a possibilidade de assistir aulas, palestras com os funcionários explicando o seu dia a dia, fazer visitas técnicas a todos os setores e ainda podem fazer estágios ligados à Escola.

Este projeto consiste de duas partes principais: a teórica e a prática. Uma fundamentação teórica ligando os conceitos de relações públicas, comunicação interna e interpessoal, satisfação do hóspede e o GSC foi elaborada para consolidar a importância de um profissional de relações públicas para comandar as atividades de comunicação dentro do Hotel. A parte prática é formada por instrumentos ligados ao GSC – pesquisa de satisfação, cartão de visita, cartão de boas-vindas, folder e cartas de aniversário e agradecimento; ao treinamento dos funcionários; às reuniões com os Setores e com a Gerência; e à avaliação final dos resultados.

Todas estas ferramentas serão enviadas e assinadas pelo *guest relations*, pois esta também é uma mudança que este projeto propõem para o Hotel, com a finalidade de fortalecer a imagem do *guest relations* como elo entre Hotel e hóspedes.

# 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

O Conselho Regional de Relações Públicas dos estados de São Paulo e Paraná adota a definição da atividade de relações públicas como sendo "uma filosofia administrativa organizacional e uma função de direção, de caráter permanente, planejado e regular, que parte do pressuposto de que a boa vontade dos públicos preferenciais da empresa e a opinião pública são fundamentalmente importantes para a vida de qualquer empresa, pessoa, entidade ou órgão governamental"<sup>2</sup>. Phillip Lesly, de forma um pouco mais resumida, simplifica dizendo que "relações públicas pode ser definida como *ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptar uns aos outros*". (LESLY, p. 3)

Ambas as definições estão relacionadas à ideia de que a função principal do relações públicas é manter a comunicação entre a organização e todos os seus públicos em harmonia e fazer uma constante manutenção dessas atividades. Para realizar suas atividades, o profissional dispõe de um planejamento estratégico cuidadosamente elaborado contendo as ações de curto, médio e longo prazo que estabelecem estratégias a serem cumpridas. Além disso, é importante que neste planejamento estejam bem elaborados os instrumentos necessários para que o relações públicas possa realizar suas atividades com eficiência e, assim, atingir suas metas.

<sup>2</sup> CONRERP SP/PR, Conselho Regional de Relações Públicas dos estados de São Paulo e Paraná. Disponível na Internet. <http://www.conrerp-sp.org.br>

A importância do trabalho de relações públicas dentro do hotel se mostrou necessária desde a época em que nem sequer se utilizava o termo. A primazia de Cesar Ritz, o pioneiro da indústria hoteleira, por qualidade e inovações nos serviços marcou sua forma de gerenciar hotéis no início do século XX, como o Ritz de Paris e o Carlton de Londres. Essa preocupação em atender bem o hóspede mostra que Ritz, na verdade, zelava pela qualidade de serviços oferecida pelo hotel para o seu público, ou seja, os hóspedes.

Um dos principais objetivos da atividade de relações públicas é, por meio do fortalecimento da imagem, provocar uma reação favorável dos públicos em relação à organização. Isso depende da colaboração de todos os funcionários, pois o atendimento do hotel é analisado pelo hóspede como um todo. Para garantir esse comprometimento dos funcionários, cabe ao relações públicas incluir essas idéias em treinamentos e outras atividades que possam oferecer capacitação aos funcionários. Um treinamento bem elaborado e aplicado com eficácia, reflete diretamente na qualidade de atendimento que será oferecida ao hóspede.

Entretanto, não é possível atingir toda a organização sem que exista uma rede de comunicação interna bem estruturada e de fácil acesso a todos. E isso é função do relações públicas: elaborar um plano de comunicação e utilizar ferramentas para auxiliar na manutenção deste plano.

Ainda é preciso lembrar da diversidade de hóspedes que um hotel recebe diariamente. São muitas diferenças de ordem social, política e econômica entre esses hóspedes e daí a necessidade deste plano de comunicação ser o mais abrangente possível, para que procure satisfazer uma gama heterogênea de

hóspedes. "Um bom hotel não resulta só do dinamismo de seu diretor, mas de toda a sua equipe"<sup>3</sup>.

A implementação desses sistemas de comunicação é essencial para consolidar a imagem do hotel. E é o relações públicas quem tem competência para melhorar a comunicação interna e interpessoal dentro da organização.

## 1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação interna busca interar os funcionários de todos os objetivos, metas e resultados alcançados pela empresa. As organizações possuem internamente redes de comunicação que são "um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através dos quais a comunicação se processa"<sup>4</sup>. Para Philip Kotler esses canais podem ser pessoais ou impessoais; os canais pessoais envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se entre si e caracterizam-se pela facilidade de obtenção de *feedback*; os canais de comunicação impessoal são representados por meios que transmitem as mensagens sem o contato pessoal, como a mídia, o ambiente em que se insere a organização e os eventos por ela realizados.

Entretanto, um hotel tem como principal tipo de comunicação, a comunicação interpessoal, pelo fato de ser uma organização prestadora de serviços e o seu produto principal, a hospedagem, ser um serviço intangível. A definição de comunicação ascendente de Katz e Kahn se caracteriza pela informalidade e pela necessidade que as pessoas têm de expor o que ocorre no

---

<sup>3</sup> CASTELLI, Geraldo. *Marketing Hoteleiro*. Caxias do Sul : EDUCS, 1991.

<sup>4</sup> FREEMAN, R. Edward; STONER, James A.. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999

ambiente de trabalho quando afirmam que "a comunicação e linha ascendente assumem muitas formas. Pode reduzir-se, entretanto, ao que as pessoas dizem (1) sobre elas mesmas, seu desempenho e seus problemas, (2) sobre outras pessoas e seus problemas, (3) sobre as práticas e políticas organizacionais e (4) sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito". Ou seja, a concepção de Katz e Khan basicamente mostra a necessidade que o funcionário tem de ser ouvido. Para sentir-se satisfeito, ele precisa ter certeza que de alguma forma sua participação é muito importante para o crescimento da empresa. Isso faz com que os funcionários desempenhem melhor seu serviço, pois sabem que são peças fundamentais para que o atendimento seja preciso. Com essa política, os funcionários têm sua auto-estima elevada e desempenham suas atividades com mais eficiência.

O cliente não pode "pegar" a hospedagem pela qual ele pagou e isso faz com que os funcionários tenham um comportamento menos formal, o que mesmo assim requer um treinamento com habilidades técnicas. Fela Moscovici descreve bem a competência técnica e a competência interpessoal :

"(...) o que existe nas pessoas são dois tipos de competência que se inter-relacionam: a competência técnica e a competência interpessoal. A competência técnica é decorrente de estudo, de conhecimento, de aquisição, de tecnologia, enfim, é a chamada capacitação profissional ou técnica, que é importantíssima para qualquer função que se vai exercer na vida, no trabalho. Mas ela não é suficiente, porque as pessoas trabalham junto umas com as outras. Ninguém vive só e para adquirirmos um equilíbrio emocional é preciso que nossos relacionamentos sejam bem fundamentados, bem exercidos, bem implementados, e isto depende do outro tipo de competência, a interpessoal. Ela consiste num conjunto de habilidades que são desenvolvidas, treinadas desde a infância até a fase adulta, tanto em nível pessoal como profissional (...). Essas habilidades podem ser treinadas, desenvolvidas e se não foram até o indivíduo entrar no trabalho, na empresa, esta tem a obrigação de desenvolver, é uma de

suas funções (...). A empresa sadia, de sucesso, é aquela que promove o desenvolvimento não só da habilitação técnica mas, principalmente, da capacitação interpessoal.”<sup>5</sup>

Como já foi citado anteriormente, é a maneira como o serviço é oferecido que compõe a principal parte do produto hoteleiro, o que faz do desempenho e da atitude dos funcionários fatores essenciais para a venda desse produto. Para que isso se concretize, é necessário que exista um verdadeiro comprometimento dos funcionários com hotel. Esse comprometimento se torna viável a partir de um projeto de comunicação interno bem estruturado e com estratégias que apresentem resultados satisfatórios e perceptíveis por todo o quadro funcional do hotel.

Um dos objetivos do relações públicas é, por intermédio da comunicação interna, apresentar aos funcionários quais são as metas que devem ser cumpridas pela empresa e propor instrumentos para facilitar a sua realização. Ele pode, ainda, contribuir para essa formação interpessoal dos funcionários e melhorar o atendimento aos hóspedes através de políticas de motivação e valorização do trabalho. É preciso, ainda, saber qual é a melhor forma para se comunicar com os funcionários, quais as suas necessidades, sugestões e críticas, com o propósito de levar a comunicação o mais perto possível da realidade na qual a empresa está inserida. Tendo esses dados, fica mais fácil conquistar a confiança dos funcionários e fazer com que seja dado crédito ao trabalho de comunicação que estará sendo realizado. Esses dados podem ser obtidos por meio de pesquisas e acompanhamento direto do comportamento dos funcionários em situações

---

<sup>5</sup> MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal* : treinamento em grupo. 8. ed. Rio de janeiro : J. Olympio, 1998.

diversas, como em um evento de confraternização, um quadro de crise na empresa ou uma crítica feita ao seu serviço. De posse das informações sobre como os funcionários reagem nessas situações, o relações públicas pode partir para um trabalho de comunicação interna dentro da organização, conscientizando todos os funcionários da importância do serviço de cada um.

Dentro de um hotel, esse trabalho se faz ainda mais necessário, pois o hóspede não avalia separadamente o desempenho dos funcionários ao atendê-lo quando é perguntado sobre a qualidade do serviço do hotel onde esteve hospedado. Mesmo que tenha ficado em um apartamento excelente com um ótimo serviço de quarto, se o recepcionista o fez esperar, ou se o garçom não o atendeu como deveria, isso já é o suficiente para a opinião dele não ser mais tão favorável em relação ao hotel. É por isso que se torna tão necessária a padronização do atendimento em todos os setores do hotel, por meio de treinamentos e manuais de conduta interna. Além disso, o hóspede precisa de um vínculo com o hotel, alguém ou algum setor que o auxilie a resolver qualquer dúvida ou problema. Esse elo é o *guest relations*, sendo ele também o responsável pelo controle de todas as atividades que dizem respeito ao atendimento do hóspede e pela manutenção da boa imagem do hotel junto aos seus públicos.

Para assumir esse cargo, o profissional de relações públicas está bem qualificado, devido às suas habilidades de gerenciar e manter a comunicação dentro de uma organização. Tendo a comunicação bem estruturada é mais fácil obter um nível de comprometimento maior por parte dos funcionários e, com isso, garantir que eles desempenhem um serviço de qualidade.

### 1.3 QUALIDADE DE ATENDIMENTO

O fato de as pessoas estarem viajando mais e permanecendo mais tempo no local de destino, faz com o hotel se torne uma extensão da própria casa do hóspede. Devido a isso, os hotéis estão constantemente fazendo modificações gerais para corresponderem às expectativas dos hóspedes em relação a instalações e atendimentos. Essa expectativa é justamente a de que o hóspede deseja sentir-se em casa enquanto está no hotel.

O cuidado com o hóspede é uma parte fundamental dentro dos serviços que são oferecidos quando é firmado o contrato de hospedagem <sup>6</sup>, mas um atendimento com qualidade só pode ser realizado por um quadro de funcionários valorizados pelo hotel. A existência de uma política de bem-estar e cuidado pode ajudar os funcionários a criarem uma identificação com o hotel. Para assegurar que os objetivos de qualidade fixados pelo hotel sejam alcançados, os funcionários devem ter o poder de colocar em prática os procedimentos que garantirão a qualidade de atendimento. Confiar poderes aos funcionários significa que eles são responsáveis por suas ações e decisões, o que possibilita uma resposta imediata às necessidades do hóspede e gera melhoria no atendimento. Para que isto ocorra, é essencial que os funcionários tenham as habilidades e o conhecimento necessários.

Para garantir o comprometimento do funcionário com o hotel é preciso fazê-lo se sentir como o próprio hóspede, passando pelas dificuldades que o

---

<sup>6</sup> Quando há uma reserva de hospedagem esta deve ser consubstanciada por algum documento escrito constituído da Ficha Nacional de Registro de Hóspede – FNRH – em modelo aprovado pela EMBRATUR; e também do Cartão do Hóspede contendo informações necessárias para a sua hospedagem.

hóspede eventualmente enfrenta para assim ter a consciência da necessidade de realizar um serviço perfeito. Se o funcionário está satisfeito dentro do hotel, com certeza, terá mais motivação para também satisfazer o hóspede oferecendo-lhe um serviço com rapidez, simpatia e precisão. Um hotel que investe em treinamento e capacitação de seus funcionários define um comportamento e um conjunto de princípios para motivá-los, guiá-los e educá-los. Mediante isso, "os funcionários não somente adquirem, assimilam, adaptam, desenvolvem e aplicam o conhecimento, mas são habilitados para questionar e contestar suposições, ações, procedimentos e processos e, assim, estimular mudanças e fazer melhorias"<sup>7</sup> em seu setor. Um funcionário que se sente confiante dentro do hotel contribui muito mais para assegurar a qualidade de serviço e, conseqüentemente, atender às expectativas dos hóspedes para satisfazer suas necessidades.

Há várias formas de se medir a satisfação dos clientes, entre elas destacam-se:

- Monitorar até onde os padrões de qualidade da organização estão sendo seguidos;
- Rever todas críticas e problemas identificados regularmente, procurar por um modelo e tentar identificar causas para então tomar providências a fim de evitar que esses problemas se repitam no futuro;
- Oferecer aos funcionários uma amostra do serviço e dar a eles a chance de experimentar a perspectiva do hóspede para, então, conhecer melhor o produto que eles vendem;
- Elaborar questionários de satisfação. (JONES e JOWETT, 1998)

É importante salientar que a satisfação do hóspede se dá conhecendo ou até mesmo excedendo as suas expectativas. Esses dados podem ser obtidos pelo

---

<sup>7</sup> JONES, Christine; JOWETT, Valerie. *Managing Facilities*. – 1. ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998.

*guest relations*, que será o responsável pela elaboração e avaliação dos questionários de satisfação do hóspede, além de conversas informais durante a sua estada.

#### 1.4 GUEST SERVICE CENTER - GSC

O GSC é uma área subordinada à gerência que tem por preocupação principal proporcionar um serviço eficiente e cortês aos hóspedes no momento de sua chegada e durante toda a sua estada. Esse é um serviço que costuma ser encontrado com mais frequência em hotéis de padrão luxo superior ou cinco estrelas. Um dos objetivos de criá-lo no Hotel Centro Europeu, é o de oferecer um serviço diferenciado e de qualidade em um hotel de menor categoria. Outro fator relevante, é que a criação de um GSC no Hotel pode contribuir substancialmente numa futura avaliação da Embratur, já que é o *guest relations* o responsável por projetar uma imagem favorável do Hotel. Além disso, o serviço do *guest relations* irá contribuir para a fidelização dos hóspedes aumentando, conseqüentemente, a taxa de ocupação do Hotel.

É de responsabilidade do *guest relations* atender com presteza, eficiência e cortesia às demandas dos hóspedes durante toda a sua permanência no Hotel; dar assistência aos hóspedes, demonstrando um conhecimento funcional de todos os serviços e recursos que o Hotel oferece; e, ainda, proporcionar um atendimento condizente com as demandas dos hóspedes.

Além disso, o GSC também é responsável pelos funcionários, mais especificamente pelo atendimento que eles estão oferecendo ao hóspede. O *guest*

*relations* sozinho não é capaz de manter o padrão de serviços prestados por um hotel. É necessário que todos os funcionários desempenhem sua tarefa com competência para que a recepção dos hóspedes seja perfeita e condizente com o bom atendimento que procuram ao selecionarem um hotel. A função principal do GSC é satisfazer as expectativas dos hóspedes prestando-lhes um serviço adequado.

Isso lembra uma questão importante dentro do serviço de GSC: o local onde o profissional estará localizado dentro do hotel. Essa é uma tarefa delicada, pois é preciso ser levada em consideração a relação entre o *guest relations* e os hóspedes. Dentro de suas responsabilidades estão dar boas vindas aos hóspedes pessoalmente ou por telefone; informar os hóspedes dos serviços disponíveis e ajudar a obtê-los; estar a par do funcionamento do Hotel, de seus recursos internos e dos acontecimentos da cidade para responder aos hóspedes quando solicitado; garantir o controle de qualidade das acomodações para grupos VIPs.

Existe, ainda, o *concierge*, que é associado muitas vezes ao conceito de mordomo. O *concierge* é um cargo que requer um profissional extremamente discreto, educado e com um vasto conhecimento em línguas e culturas estrangeiras. A diferença entre o serviço de *concierge* e o de *guest relations*, é que o *concierge* possui valor agregado à pessoa e o *guest relations* envolve o conjunto do *Guest Service*.

Portanto, a localização do GSC deve estar à vista de todos no *hall* de entrada e, ao mesmo tempo, precisa ter uma certa privacidade. Além disso, é necessário lembrar que o local deve ser agradável e aconchegante, para fazer o hóspede sentir-se mais à vontade. Se o hotel dispõe de um lugar com essas

características, com certeza estará contribuindo para que o hóspede utilize com mais freqüência os serviços do GSC pela facilidade que aquele irá ter em encontrar o *guest relations*.

O Hotel Centro Europeu possui um lugar que obedece a essas exigências, com um espaço físico adequado no lobby em frente à porta de entrada. É uma localização excelente, pois o hóspede irá enxergar primeiramente o *guest relations* e, conseqüentemente, poderá dirigir-se a ele para então ser encaminhado à Recepção.

Em resumo, os *guest relations* oferecem um serviço de qualidade juntamente com o trabalho em equipe de todos os funcionários do hotel, para corresponder aos serviços que o hóspede deseja.

“Numa era em que o serviço se tornou um lema para tantas organizações, o *guest relations* é a sinopse do serviço”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> RUTHERFORD, Denney G. (Ed.). *Hotel Management and Operations*. 2. ed. New York : John Wiley and Sons, 1995.

## 2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 HISTÓRICO DA HOTELARIA

As hospedarias surgiram por volta do século IV a. C. com a função de oferecer alimentação e abrigo aos primeiros viajantes conhecidos: os peregrinos e os comerciantes. A troca de produtos, atividade muito comum na época, era feita entre os comerciantes que faziam viagens muito longas para entregar seus produtos. Como eram jornadas cansativas, eles precisavam de descanso e alimentação, e isso eles encontravam nas casas de família ao longo das estradas.

Os gregos não tinham hospedarias no passado, assim, os viajantes recebiam hospedagem caseira. Já os persas, por terem um sistema rodoviário razoável, construíram hospedarias um pouco mais sofisticadas ao longo das estradas.

No século VI a. C., Roma governava a Itália Central, o que trouxe a necessidade de construir caminhos para que os homens transitassem. Foi então que foi construído o primeiro caminho romano: a Via Apia. Após isso, várias outras estradas estenderam-se até o sul, daí a frase: "Todos os caminhos levam a Roma". Ao longo desses caminhos, foram construídas hospedarias. As mais requintadas eram conhecidas como *mansiones* e as mais simples eram as tabernas e as estalagens, freqüentadas por oficiais e legionários que buscavam alimentação.

No ano de 313 d. C., quando o imperador Constantino outorgou tolerância absoluta aos cristãos, a Igreja Católica, baseada nos novos preceitos de caridade e fraternidade passou a abrigar peregrinos em suas abadias e mosteiros.

Na Idade Média, com as Cruzadas e Guerras Santas, foi fundada no ano de 1137 d. C. a Ordem de São João de Jerusalém. Essa Ordem era constituída por Cavaleiros Hospitalares com o objetivo de oferecer proteção e abrigo aos peregrinos. Para isso foram criados os hospitais, que serviam de albergues.

Por volta dos séculos XVII e XVIII, desenvolveu-se na Inglaterra um tipo de hotelaria semelhante ao que existe hoje. Os hotéis públicos surgiram posteriormente à Revolução Francesa. No período pós-guerra as estruturas sociais se modificaram bastante, fazendo com que os trabalhadores reivindicassem mudanças que acompanhassem o progresso técnico. Surgiu, então, o trabalho nas indústrias e com ele o direito a férias. Para a indústria hoteleira isso foi muito proveitoso, pois aumentou consideravelmente a quantidade de hóspedes.

Com essas mudanças, o padrão de atendimento também se modificou e passou a oferecer conforto e qualidade de serviço à uma demanda cada vez mais crescente. Isso exigiu profissionais com uma formação mais especializada para, conseqüentemente, atender a todas as expectativas dos hóspedes.

Os precursores da hotelaria desapareceram e muitos nomes importantes já não serão mais lembrados. Entretanto, um homem jamais será esquecido pelos seus méritos no desenvolvimento da hotelaria: Cesar Ritz – “o rei dos hoteleiros e o hoteleiro dos reis”<sup>9</sup>, como era chamado.

---

<sup>9</sup> The Ritz –Carlton. Disponível na Internet. <http://www.ritzcarlton.com>

Nascido em 23 de fevereiro de 1850 em Niederwald, Suíça, Ritz começou a trabalhar muito jovem como garçom em diversos restaurantes no ano de 1868. Seu primeiro trabalho na hotelaria foi em Monte Carlo, por volta de 1870, onde assumiu o cargo de diretor do *Grand Hotel*.

Em 1889, ele fundou o *Savoy* em Londres, o que marca o nascimento de um novo conceito hoteleiro para a época. O *Savoy* foi considerado o primeiro hotel de luxo europeu, com iluminação elétrica, apartamentos com banheiros e boletins informativos destinados aos hóspedes em várias línguas.

Em 1898, construiu no coração de Paris – *Place Vendôme* – seu hotel conhecido mundialmente. Lá hospedaram-se muitos reis, rainhas personalidades ligadas à música, artes e política. A primazia de Cesar Ritz por qualidade e inovações nos serviços – como o conceito de quarto com banheiro privativo criado em 1870 - trouxe novas experiências através da sua forma de gerenciar dois importantes hotéis da Europa: o *Ritz* em Paris e o *Carlton* em Londres. A tradição e excelência na arte de servir da cadeia hoteleira *Ritz-Carlton* teve início com Cesar Ritz, e em 1927 sua família fundou o primeiro hotel da rede: *Ritz-Carlton*, Boston.

O principal diferencial que destacou o *Ritz-Carlton* dos demais foi o seu atendimento impecável e absolutamente perfeito, visando sempre o ótimo atendimento ao seu cliente. Ele foi o responsável pela filosofia que hoje é utilizada não só na hotelaria mas em todas as organizações: "O cliente tem sempre razão"<sup>10</sup>. Antes da Primeira Guerra, foi recebido pelo Papa e condecorado com

---

<sup>10</sup> CHASTONAY, A. *César Ritz Life and Work*. Referência obtida via base de dados Visp. Switzerland: César Ritz Foundation Niederwald & HOTELCONSULT "César Ritz" Colleges, 1997. Disponível na Internet. <http://www.ritz.edu>

honra e glória por monarcas pelo seu excelente trabalho. Durante a Primeira Guerra, Ritz voltou ao seu país natal, onde faleceu em 20 de outubro de 1918 na cidade de Kussnacht. Sua esposa, Marie, continuou a expandir os hotéis que levavam o nome de seu marido pelos Estados Unidos. Após a abertura do *Ritz-Carlton*, Boston, vários outros hotéis surgiram em Nova York, Filadélfia, Pittsburgh, Atlantic City e Boca Raton. Todo o trabalho realizado por Cesar Ritz serve de exemplo hoje, e continuará servindo por muitos anos, a todos aqueles que de alguma forma estão ligados ao ramo hoteleiro. A sua política de servir da melhor maneira possível para buscar sempre a satisfação do hóspede é a maior contribuição que ele pode deixar.

O hotel, para grande parte das pessoas, é um edifício com apartamentos de várias categorias com serviços diferenciados, cujo lucro gira em torno de uma alta taxa de ocupação e prestação de serviços. Porém, aqueles que trabalham na área sabem que por trás da fachada de um hotel, há uma equipe humana que busca sempre realizar o melhor serviço para que os hóspedes sintam que o hotel é uma extensão de sua própria casa. Esse trabalho necessita de pessoas dedicadas e com iniciativa, que busquem sempre o progresso para o hotel no qual elas trabalham. É preciso ter a consciência que o trabalho de todos é essencial para que o hotel ofereça um serviço de excelente qualidade.

## MARCOS DA HOTELARIA NO MUNDO

*Antiguidade* Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Britânia (Inglaterra), na Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio.  
Pontos de paradas e de caravanas.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <i>Idade Média e Era Moderna</i> | Abadias e mosteiros que acolhiam os hóspedes.<br>Acomodações junto aos postos de articulação dos correios.<br>Abrigos para cruzados e peregrinos. |
| <i>1790</i>                      | Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa e nos EUA, no final do século XVIII, estimulados pela Revolução Industrial.                         |
| <i>1850</i>                      | Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar os hotéis no final do século XIX e nos primeiros anos do século XX.                   |
| <i>1870</i>                      | Introdução do quarto com banheiro privativo (hoje conhecido como apartamento).  |
| <i>1920</i>                      | Grande número de hotéis construídos, na década de 20, nos EUA e na Europa, gerado pela prosperidade econômica.                                    |
| <i>1950</i>                      | Novo surto de construção de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e o grande incremento do movimento turístico mundial.             |
| <i>1970</i>                      | Entrada em operação do <i>Boeing 747</i> , em 1969/1970. <sup>11</sup>  |

---

<sup>11</sup> ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. *Hotel – planejamento e projeto*. 3. ed. São Paulo : Editora SENAC São Paulo, 2001.

## 2.2 GRUPO CENTRO EUROPEU

O Grupo Centro Europeu compreende a Escola e o Hotel. A Escola Centro Europeu foi fundada em 1991 e é voltada para as áreas de idiomas e cursos profissionalizantes. Estes dão formação de nível internacional em menos de um ano nos cursos de administração hoteleira, chefe de cozinha, turismo, marketing, gerenciamento de empresas, comércio exterior, publicidade, *e-business* e comissário de vôo. Além destes oferece também cursos de inglês, francês, italiano, espanhol e alemão.

Da necessidade de aprimorar o curso de Administração Hoteleira, oferecendo aos alunos aulas práticas como complemento às aulas teóricas, nasceu o Hotel Escola Centro Europeu, que está classificado de acordo com a antiga classificação da EMBRATUR como um hotel 3 estrelas e está situado à rua João Negrão, 780 no centro de Curitiba. Possui um quadro de 25 funcionários e 50 unidades habitacionais divididas em: 21 *double*, 3 suítes, 7 triplos, 19 *twins*. O serviço oferecido é de qualidade e é constante a preocupação de todos os funcionários com o bem estar dos hóspedes.

Para fazer jus ao seu título de Hotel-Escola, há no Hotel o PEP – Programa de Escalas Práticas, que consiste em um estágio para os alunos do curso de Administração Hoteleira dentro das áreas do Hotel. Neste estágio, os estudantes têm a possibilidade de praticar todos os ensinamentos adquiridos em sala de aula e ver como é o funcionamento diário de um hotel.

O Hotel é dividido em quatro áreas: Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Comercial e Administrativo e estas áreas também são subdivididas conforme o esquema abaixo:

### **Hospedagem**

- Recepção;
- Portaria Social (mensageiros);
- Governança: zeladoria, camararia e lavanderia, sendo esta última terceirizada;
- Manutenção.

### **Alimentos e Bebidas**

- Cozinha;
- Copa;
- Restaurante;
- *Room Service*;
- Banquetes;
- Bar;
- Frigobar (*room bar*).

### **Comercial**

- Vendas;
- Reservas e Eventos;
- Marketing.

## Administrativo

- Financeiro: contas a pagar e a receber;
- Controladoria: compras, almoxarifado e portaria de serviço;
- Departamento Pessoal: toda a parte burocrática é terceirizada, somente a parte de entrevistas com novos funcionários e verificação dos cartões-ponto é feita pelo Hotel;
- Contabilidade: é terceirizada;
- Suporte à Informática e Auditoria.

O Hotel Centro Europeu não possui, formalmente, uma missão. Uma proposta de missão é o comprometimento em sempre realizar os desejos dos hóspedes e exceder às suas expectativas.

## Produtos

O principal produto do Hotel Centro Europeu é, como em qualquer outro hotel, a hospedagem. Ela engloba todos os outros serviços de diversos departamentos dentro e fora do Hotel.

Os principais diferenciais do Hotel em relação aos produtos são:

- Apartamentos: divididos em suítes, triplo, *double* e *twin*, são todos equipados com "camas do tipo *Box Spring*, água quente central, *room bar*, ar condicionado, televisão e som ambiente, sistema de telefonia com discagem direta e despertador automático e TV a cabo com 53 canais"<sup>12</sup>;

---

<sup>12</sup> HOTEL CENTRO EUROPEU, Disponível na Internet. <http://www.centroeuropeu.com.br/hotel>

- Assistência médica 24h;
- Café da manhã: é um dos pontos fortes da hospedagem, pois, além de estar incluso na diária, é de boa qualidade e possui variedades de produtos;
- Hora Feliz: é um lanche requintado servido diariamente aos hóspedes no período das 17h30 às 19h30 como cortesia;
- Traslado gratuito do aeroporto ao Hotel;
- Pós *check-in*: após realizado o *check-in*, a equipe de governança entra em contato com o hóspede para verificar se ele está bem instalado;
- *Check-out* expresso: na véspera da saída a recepção encaminha ao apartamento um resumo das informações sobre o saldo da conta do hóspede para agilizar o processo da saída;
- *European Service*: a cada dois dias que o hóspede está no Hotel, ele pode escolher uma peça de roupa sua para ser passada;
- *Clean Shoes*: os sapatos que o hóspede deixa no apartamento são engraxados pelas camareiras;
- *Guest Meeting*: sem periodicidade certa, o Hotel promove palestras sobre assuntos variados, para as quais os hóspedes são convidados a assistir;
- *Euroclass*: funciona como um programa de acúmulo de milhagens como nas empresas aéreas – hóspedes particulares, empresas e agências de viagens acumulam pontos cada vez que se hospedam no Hotel e podem usufruir de descontos e brindes;
- Agenda Cultural: é uma programação cultural atualizada semanalmente oferecida aos hóspedes no momento do *check-in*;

- Vídeo empresarial: diariamente, das 20h00 às 22h00, o Hotel passa vídeos sobre diversos temas empresariais;
- *Lobby bar e room service 24h;*
- Sala de eventos: com capacidade para 80 pessoas;
- *Área Fitness;*
- Sala de jogos.

## **Concorrência**

Os concorrentes do Hotel Centro Europeu são hotéis com qualidade de serviços classificados com o antigo padrão 3 estrelas. A classificação e os requisitos necessários para esta podem ser encontrados no manual de classificação de hotéis da Embratur.

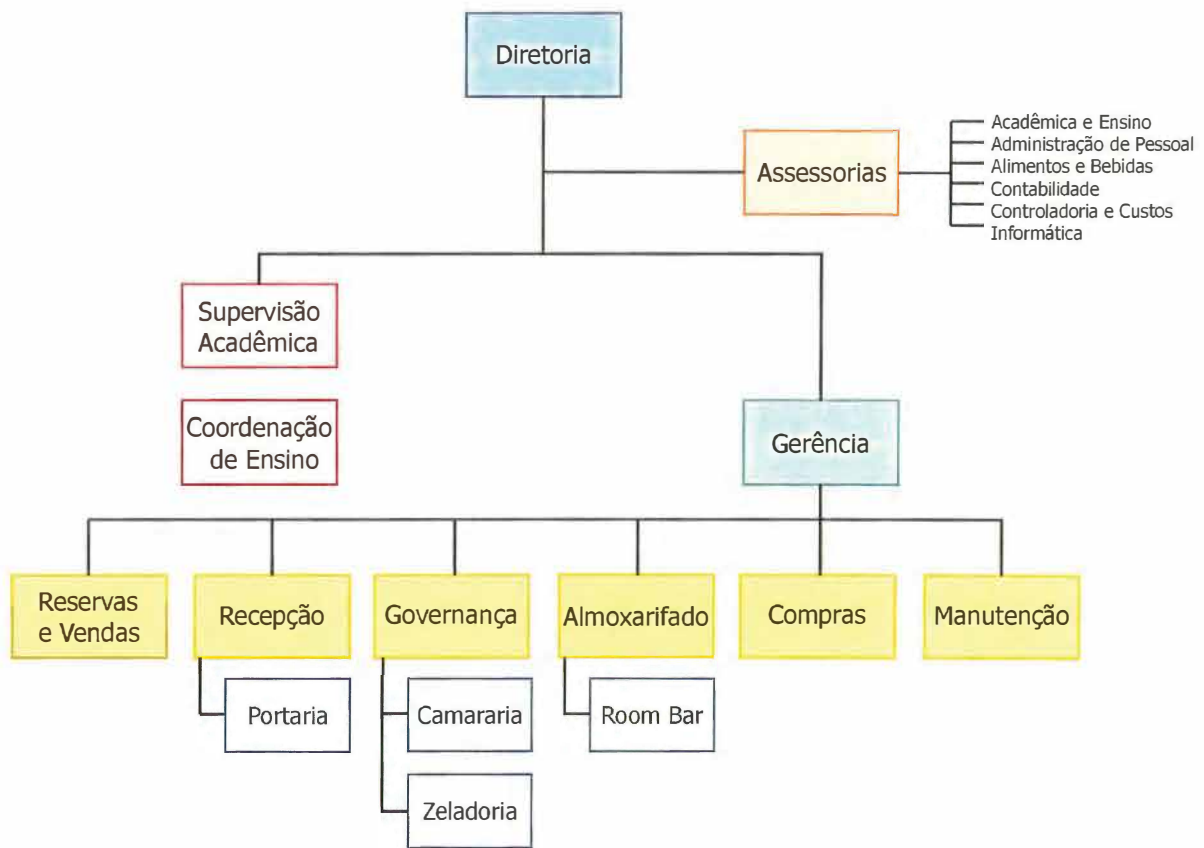
A relação entre o Hotel e alguns de seus concorrentes, muitas vezes possui um caráter de parceira. Quando o Hotel está cheio e chegam mais hóspedes, o setor de reservas verifica com outros hotéis da categoria se há vagas disponíveis; o inverso também ocorre quando os concorrentes não têm apartamentos disponíveis.

## **Clientes**

Os clientes do Hotel são os hóspedes e pessoas que não estão hospedadas, mas utilizam algum serviço e que são chamadas de passantes. Eles estão divididos em 3 grupos:

- Hóspedes particulares: pessoas que se hospedam sem vínculo com empresas ou agências de viagem;

- Empresas: essas mantêm convênio com o Hotel e sempre que algum de seus funcionários vêm a Curitiba, hospeda-se no Hotel;
- Passantes: pessoas que utilizam os serviços do Hotel como café da manhã, almoço, bar mas não se hospedam. Entretanto, esses passantes podem ser considerados também hóspedes particulares quando estão hospedados. O que os diferencia dos particulares é o fato de que estes fazem reserva prévia, aqueles não.



## 2.4 BRIEFING

O Hotel Centro Europeu não possui um setor de comunicação, sendo que as atividades de comunicação são divididas entre todas as áreas que necessitam de algum material. A comunicação no Hotel é hierarquizada e descentralizada; hierarquizada porque tudo necessita do aval do Gerente ou do Diretor; e descentralizada porque não há um setor responsável e cada área elabora aquilo que precisa ou que foi requisitado pelos superiores. Grande parte da comunicação é feita de forma oral, sendo o Gerente o responsável por repassar as informações necessárias aos demais setores. A comunicação formal escrita não é muito utilizada, salvo em reuniões ou alguns comunicados internos com um grau maior de importância.

A seguir, serão apresentadas as atividades e meios de comunicação utilizados pelo Hotel Centro Europeu.

### **Agenda Cultural**

É um instrumento de periodicidade semanal elaborado pela área de Marketing. O objetivo da Agenda é informar os hóspedes dos principais eventos culturais que estão ocorrendo na cidade, tais como peças teatrais, shows, novidades no cinema e exposições. Ela é colocada no balcão da recepção, pois é um lugar onde todos têm acesso.

### **Carta de Agradecimento de Evento**

Quando é realizado algum evento na Sala Europa, o Hotel, em nome do Gerente, envia uma carta de agradecimento por ter sido escolhido o Hotel Centro Europeu como local para o evento do cliente. A carta é elaborada pela área de Marketing em nome do Gerente e tem a sua aprovação.

### **Carta de Agradecimento de Hospedagem**

Essa carta costumava ser enviada para todos os hóspedes que se hospedavam no Hotel, independente de quantas vezes eles já havia estado lá, ou seja, se o hóspede ficasse no Hotel a cada quinze dias ele receberia uma carta a cada quinze dias. Desde junho de 2001, esse sistema mudou e, agora, os hóspedes só recebem esta carta pela sua primeira hospedagem. Com essa decisão, o fluxo de 200 cartas, em média, por mês que eram enviadas antes, diminuiu consideravelmente. Além disso, a área de Marketing, que é encarregada deste trabalho, pode usar melhor o tempo que adquiriu com a diminuição de cartas a serem enviadas. Essas cartas também são enviadas em nome do Gerente Geral.

### **Carta-proposta**

É uma carta que descreve detalhadamente todos os serviços oferecidos pelo Hotel. É elaborada pela área de marketing em nome do Gerente Geral. A carta-proposta é entregue em duas ocasiões: na mala direta junto com o folder; e nas visitas feitas pelo gerente de Vendas junto com a pasta, o papel de carta, o cartão e a caneta do Hotel.

### **Carta-resposta**

É uma carta enviada aos hóspedes que respondem à pesquisa de satisfação que é colocada nos apartamentos. Os hóspedes que fazem alguma sugestão de mudança, crítica ou elogio ao Hotel, recebem esta carta-resposta em nome do Gerente Geral. É uma carta personalizada, que menciona exatamente o que o hóspede sugeriu na pesquisa e tem um agradecimento pessoal do Gerente pela colaboração.

### **Carta de Aniversário**

Todos os meses é feito um levantamento, através do sistema do Hotel, de todos os hóspedes que estão fazendo aniversário e é enviada uma carta de congratulações em nome do Gerente. Esta carta é exclusiva para hóspedes aniversariantes que não estão hospedados no Hotel.

### **Cartão de Aniversário**

O cartão de aniversário é extensivo não só para hóspedes, mas também para funcionários. Todos os dias é verificado no sistema se há algum hóspede ou funcionário aniversariante. Para hóspedes é entregue o cartão em nome do Diretor, do Gerente e de todos os funcionários e uma cesta de frutas ou uma caixa de chocolate; os funcionários também recebem um cartão assinados por todos os colegas de trabalho e na sexta feira imediatamente após o aniversário, é feita uma pequena confraternização no horário do Programa Encontro.

## **Cartões do Setor da Governança**

A área de Marketing cria para o Setor da Governança, dois cartões que são utilizados nos serviços de cortesia do Hotel: o *European Service* e o *Clean Shoes*. São cartões pequenos que são colocados junto aos sapatos, no caso do *Clean Shoes*, junto às roupas passadas, no caso do *European Service*.

## **Comunicados Internos**

Não possuem periodicidade definida e podem ser feitos pela Diretoria, pela Gerência Geral ou pelos gerentes do Setores. Quando há algum assunto importante ou urgente, geralmente é feito um comunicado para informar todos os funcionários. Esses comunicados são colocados nos murais e também nos vestiários do Hotel. Dentro dos comunicados internos estão as instruções operacionais. Quando há alguma mudança a ser feita em um Setor, o Gerente encaminha as instruções ao Setor em questão com aquilo que julga necessário modificar.

## **Folder**

O folder do Hotel Centro Europeu foi criado pela agência de publicidade que é responsável por todo o Grupo Centro Europeu. Também todo o material de escritório – envelopes, papel timbrado, cartão – foi criado pela agência. O folder é em forma de *door-knob*, que é o cartão que o hóspede coloca no trinco da porta quando deseja privacidade; esse formato além de fazer menção a um objeto utilizado na hotelaria, deixa o folder muito mais criativo.

## **Jornal Interno**

O jornal interno EuroNews, foi criado em março de 2001, mas teve duração somente até julho do mesmo ano. Sua periodicidade era mensal e o objetivo era levar informação, cultura e entretenimento aos funcionários. O EuroNews possuía as seguintes seções: *Editorial*; *Gente que Faz* – entrevistas com funcionários do Hotel e professores do curso de Administração Hoteleira; *Programa Encontro* – informações sobre horários, melhores Encontros e os Encontros sobre o 5S; *Notícias do Hotel* – notícias sobre os estagiários da Escola, novos funcionários e funcionários que saíram do Hotel; *Classificados* – espaço para os funcionários anunciarem venda e compra de objetos e serviços; *Você Sabia?* – seção de curiosidades; *Um Toque de Hotelaria* – assuntos sobre a hotelaria (mercado nacional e internacional, história da hotelaria); *Notícia no Mundo*; *Lazer* – charges e piadas.

## **Mala direta**

A mala direta é voltada para empresas e agências de viagem. Mensalmente a área de Marketing faz um levantamento destas empresas e agências e envia um kit contendo a carta-proposta e o folder do Hotel.

## **Manuais Internos**

Os manuais internos foram elaborados pelo Gerente Geral e são divididos em: manual de setor e manual de função. Os manuais de setor são voltados para os setores, principalmente de Alimentos e Bebidas e Governança, que necessitam de muitas regras por estarem diretamente em contato com o hóspede. Os

manuais de função são específicos para cargos nos dois setores citados acima: garçom, camareira, governanta etc. Entretanto, estes manuais foram utilizados poucas vezes em alguns treinamentos realizados em 2000.

### **Murais**

Há três murais no Hotel: um ao lado dos vestiários, um entre a cozinha e o almoxarifado e outro no refeitório dos funcionários. Porém, o mais utilizado é o primeiro e nele são fixados aniversariantes do mês, taxa de ocupação do Hotel, cartas de agradecimento de hóspedes, alguns comunicados internos e avisos em geral. Não há uma divisão de assuntos nem uma pessoa encarregada de atualizar ou organizar o mural.

### **Pesquisa de Satisfação**

É uma pesquisa que mede o grau de satisfação do hóspede em relação aos serviços prestados pelo Hotel. A pesquisa é colocada no apartamento e o hóspede pode respondê-la durante a sua estada. É escolha do hóspede deixar a pesquisa na Recepção ou no próprio apartamento, pois as camareiras quando fazem a limpeza verificam se há algum questionário respondido.

### **Programa Encontro**

Foi proposto pelo Gerente Geral com o objetivo de ser um momento de descontração entre os funcionários. É realizado às segundas, quartas e sextas feiras e tem a duração de aproximadamente 20 minutos. A participação não é obrigatória e cada Encontro é feito por um funcionário, que o faz por opção

própria. O que caracteriza o Programa Encontro é a liberdade que é dada às pessoas, pois elas podem apresentar o que quiserem ao resto do grupo: poesias, músicas ou mesmo uma passagem importante de suas vidas. Com relação à frequência dos participantes, acabam sendo sempre os mesmos que estão presentes. Isso se dá por dois motivos principais: primeiro o fato de que este tipo de atividade não agrada a todos; segundo porque o Hotel trabalha 24 horas, portanto não é possível que todos os funcionários estejam presentes.

### **Reuniões Gerais e Setoriais**

As reuniões gerais são realizadas quinzenalmente e tem como objetivo discutir os problemas pertinentes ao Hotel como um todo. Nestas reuniões estão presentes o Gerente Geral, os Gerentes de Setor e, às vezes, o Diretor e são ouvidas as opiniões de todos para que se possa encontrar as soluções. Já as reuniões setoriais não possuem periodicidade definida, pois o objetivo destas é tratar de problemas específicos em um determinado Setor. Destas reuniões participam somente o Gerente Geral e o gerente do Setor em questão. Com relação à documentação em Ata, somente as reuniões gerais são arquivadas.

### **3. PROJETO DE CRIAÇÃO DE UM *GUEST SERVICE CENTER* NO HOTEL CENTRO EUROPEU**

A opção de realizar este projeto no Hotel Centro Europeu foi feita pensando em criar uma área que atue como veículo de ligação entre o hóspede e o Hotel, para aprimorar e padronizar o atendimento ao cliente e a qualidade de serviço.

Por ser este um hotel-escola, é necessário que os serviços oferecidos, independente da categoria na qual está inserido, sejam realizados dentro de um padrão, como é ensinado aos alunos que futuramente farão um estágio no Hotel. O Hotel precisa ser um modelo para os alunos e também para os hóspedes e funcionários.

Além disso, a criação de um *Guest Service Center* pode contribuir de maneira significativa para uma futura avaliação de classificação da Embratur, pois é o *guest relations* o responsável por projetar em todos os momentos uma imagem favorável do Hotel.

### 3.1 DIAGNÓSTICO

#### **Pontos Positivos**

- Espaço físico adequado para instalar o GSC;
- Preocupação com a satisfação do hóspede;
- Funcionários eficientes e educados;
- Serviços diferenciados que não são comuns em hotéis de padrão três estrelas;
- Programas de lazer para os funcionários.

#### **Pontos Negativos**

- A comunicação formal não funciona de forma adequada;
- Não existe um Setor de Comunicação;
- Falta de padronização no atendimento;
- Falta de comunicação com o público externo e interno;
- Falta de iniciativa para buscar certificações para o Hotel;
- Falta de treinamento para os funcionários;
- Falta de divisão de tarefas entre os áreas;
- Falta de um manual de normas do Hotel extensivo todos os Setores.

## 3.2 OBJETIVOS

### **Objetivo Geral**

- criar um serviço que atue como veículo de ligação entre os hóspedes e o Hotel Centro Europeu.

### **Objetivos Específicos**

- agrupar todas as atividades voltadas para o hóspede em uma só área;
- oferecer um serviço diferenciado e de qualidade em um Hotel de categoria três estrelas;
- padronizar o atendimento dos funcionários de todos os Setores;
- diminuir a quantidade de serviço da Gerência e da área de Marketing.

## 3.2 PÚBLICOS

### 3.2.1 PÚBLICO INTERNO

#### **Diretoria e Gerência**

O Diretor e o Gerente geral tomam a grande maioria das decisões no Hotel. As decisões operacionais são feitas, geralmente, pelo Gerente pelo maior envolvimento deste com os setores e seus funcionários.

#### **Funcionários**

O Hotel conta com um quadro de 25 funcionários que se dividem em 3 turnos: das 7h00 às 15h00, das 15h00 às 23h00 e das 23h00 às 7h00, seis vezes por semana com direito a um dia de folga, estabelecido por lei. Há ainda os funcionários terceirizados da lavanderia e o responsável pelo Departamento de Pessoal.

### 3.2.2 PÚBLICO EXTERNO

#### **Hóspedes**

São o principal público do Hotel e são divididos em: particulares – que fizeram a reserva antecipadamente e não estão hospedados por meio de empresas; passantes – não fizeram a reserva antecipada; hóspedes-empresa – algumas empresas fazem convênio com o Hotel e sempre que alguém precisa vir a Curitiba, hospeda-se no Hotel Centro Europeu.

### **Estagiários da Escola Centro Europeu**

São um público temporário do Hotel, pois permanecem lá por alguns meses somente. Os alunos do curso de Administração Hoteleira podem optar por realizar o PEP – Programa de Escalas Práticas – um estágio de curta duração que possibilita aos alunos interagirem com todos os setores operacionais e administrativos do Hotel. Ainda existe o Estágio Setorial, que permite ao aluno fazer um estágio mais aprofundado – um período de três a quatro meses – no setor com o qual o aluno possui uma maior identificação.

### **Concorrentes**

São os hotéis enquadrados na categoria três estrelas de acordo com a antiga classificação da Embratur. Como já foi explicado anteriormente, os concorrentes também participam como parceiros entre si disponibilizando apartamentos.

### **3.2.3 PÚBLICO MISTO**

#### **Fornecedores**

O Hotel possui fornecedores de material de escritório e de alimentos e bebidas, sendo que nesta categoria, há vários fornecedores diferentes de acordo com o tipo do alimento.

## 3.4 ESTRATÉGIAS

### **Curto Prazo**

- reunião prévia com a Gerência;
- implantação do GSC;
- campanha de divulgação do GSC.

### **Médio Prazo**

- capacitação dos funcionários.

### **Longo Prazo**

- avaliação do GSC e do *guest relations*;
- avaliação dos funcionários.

## 3.5 INSTRUMENTOS

### 3.5.1 Curto Prazo

#### 3.5.1.1 Reuniões de Preparação

##### Objetivo Geral

- discutir os assuntos relacionados ao GSC.

##### Objetivos Específicos

- apresentar o GSC e suas funções aos superiores;
- obter sugestões para a implantação do GSC;
- obter sugestões dos superiores sobre os instrumentos.

##### Público-alvo

- *guest relations*;
- Diretoria e Gerência do Hotel Centro Europeu.

##### Características

- serão realizadas reuniões semanais com duração de uma hora entre o *guest relations*, a Diretoria e a Gerência;
- a pauta da reunião será elaborada pelo *guest relations* e seu conteúdo irá abranger a criação, a instalação, a divulgação, a implantação e a avaliação do GSC;

- a ata da reunião será feita pelo *guest relations* e ficará arquivada no GCS.

### **Ações**

- definir um local para as reuniões;
- selecionar o material necessário;
- comunicar com antecedência os membros da Diretoria e da Gerência a data e o horário das reuniões;
- elaborar a pauta das reuniões.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*;
- membros da Diretoria e da Gerência.

### **Recursos Materiais**

- material sobre o GSC; canetas; papel sulfite; cafezinho (café, água mineral; açúcar e adoçante).

### **Recursos Financeiros**

- 3 canetas esferográficas azuis: R\$ 4,50
- cafezinho: R\$ 6,55
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral

### 3.5.1.2 Instalação e montagem do local do GSC

#### Objetivo Geral

- adaptar um local que seja adequado ao GSC.

#### Objetivos Específicos

- instalar o GSC em um local visível aos hóspedes no momento de sua chegada ao Hotel;
- criar um ambiente aconchegante que não intimide o hóspede;
- preparar a disposição dos móveis e acessórios de forma que fique em harmonia com a decoração do Hotel.

#### Público-alvo

- Diretoria, Gerência e demais funcionários do Hotel.

#### Características

- o local deverá ser no *hall* de entrada do Hotel em um ambiente arejado, iluminado e visível;
- a montagem dos móveis será feita em uma semana;
- os móveis que serão colocados possuem a seguinte descrição: duas mesas com tampo de marfim e pés cromados em forma de L: uma de 1,50m x 0,70m, outra de 0,90m x 0,70m e uma conexão 90°; 1 cadeira giratória com pés cromados para o *guest relations*; 2 cadeiras fixas com os pés cromados para os hóspedes;

- os acessórios que serão colocados serão descritos nos recursos materiais.

### **Ações**

- organizar e fazer a limpeza do local onde será instalado o GSC;
- fazer a disposição dos móveis e dos acessórios;
- fazer a ligação dos cabos do computador, da impressora e do aparelho telefônico;

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*;
- funcionários da manutenção do Hotel.

### **Recursos Materiais**

- mesa com tampo de marfim e apoio cromado em L; cadeira giratória; cadeiras fixas; tapete; computador; impressora; *mouse pad* com calculadora; folhas de papel sulfite; aparelho telefônico; garrafa térmica; bandeja; xícaras pequenas; colheres para café; quadro de metal; porta bloco de anotações; grampeador; fita adesiva; porta-canetas; porta-cartão; cinzeiro; caneta azul; corretivo; lapiseira; borracha; caixa de disquetes; copos descartáveis de 50ml;

### **Recursos Financeiros**

- mesa com tampo de marfim e apoio cromado em L: R\$ 1410,00
- 1 cadeira giratória: R\$ 403,00

- 2 cadeiras fixas: R\$ 658,00
- tapete: R\$ 220,00
- computador: R\$ 1600,00
- impressora: R\$ 250,00
- *mouse pad* com calculadora: R\$ 46,50
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- aparelho telefônico: sem custo
- garrafa térmica: R\$ 68,00
- bandeja: sem custo
- xícaras pequenas: sem custo
- colheres para café: sem custo
- quadro de metal: R\$ 90,00
- porta bloco de anotações: R\$ 18,00
- grampeador: R\$ 8,90
- fita adesiva: R\$ 3,50
- porta-canetas: R\$ 37,00
- porta-cartão: R\$ 55,40
- cinzeiro: R\$ 31,80
- caneta azul: R\$ 1,50
- corretivo: R\$ 4,40
- lapiseira: R\$ 9,00
- borracha: R\$ 2,00
- caixa de disquetes: R\$ 10,00
- copos descartáveis de 50ml: preço no orçamento geral

### 3.5.1.3 Implantação do GSC

#### Objetivo Geral

- apresentar o GSC para todos os setores do Hotel e para os hóspedes.

#### Objetivos Específicos

- apresentar as funções do GSC;
- incentivar os funcionários a trabalharem em equipe juntamente com o GSC;
- mostrar a importância do GSC para o atendimento aos hóspedes.

#### Público-alvo

- Diretoria, Gerência e demais funcionários;
- hóspedes.

#### Características

- a implantação terá início na semana de instalação e montagem do GSC e terá a duração de quase um mês como período de adaptação;
- o responsável pelo GSC será o *guest relations* e ele será subordinado à Gerência e à Diretoria;
- o *guest relations* deverá ser um profissional de relações públicas;
- serão feitas ferramentas para complementar o trabalho do *guest relations* como: folder, material de papelaria, cartão de vista, cartão de boas vindas, pesquisa de satisfação, carta de aniversário e carta de agradecimento de hospedagem;

- o GSC terá funcionamento em horário comercial.

### **Ações**

- realização de uma reunião geral com todos os funcionários em três turnos para apresentar e comunicar a implantação.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

### **Recursos Materiais**

- material sobre o GSC; cafezinho.

### **Recursos Financeiros**

- impressão de folders: R\$ 840,50
- impressão de cartões de visita: R\$ 579,37
- impressão de cartões de boas vindas: R\$ 603,44
- impressão de folhas de papel timbrado; R\$ 730,49
- impressão de envelopes: R\$ 324,55
- impressão de pesquisas de satisfação: R\$ 557,90
- cafezinho: R\$ 12,35

### **3.5.1.4 Material de expediente - envelope, papel timbrado, bloco de anotações**

#### **Objetivo Geral**

- criar uma identificação particular para o GSC, porém seguindo o mesmo padrão do Hotel.

#### **Objetivos Específicos**

- fixar a imagem do GSC junto aos hóspedes;
- fazer do GSC um setor único, mas inserido na filosofia do Hotel.

#### **Público-alvo**

- hóspedes.

#### **Características**

- todos os instrumentos terão a logomarca do GSC;
- a folha de papel timbrado terá 148mm x 210mm e o envelope 164mm x 115mm;
- o bloco de anotações terá as medidas de 90mm x 90mm e será impresso na impressora do Hotel;
- inicialmente, serão feitas 8000 cópias do papel timbrado e 8000 cópias do envelope.

## **Ações**

- elaborar o *layout* do papel timbrado, do envelope e do bloco;
- levar na gráfica terceirizada para fazer a confecção dos materiais.

## **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

## **Recursos Materiais**

- computador; impressora; disquetes; folhas de papel sulfite; cartucho de tinta colorida e preta.

## **Recursos Financeiros**

- 5 disquetes de 3 ½: R\$ 5,00
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral
- impressão de folhas de papel timbrado: R\$ 730,49
- impressão de envelopes: R\$ 324,55

### **3.5.1.5 Folder**

#### **Objetivo Geral**

- apresentar o GSC.

### **Objetivos Específicos**

- mostrar através do folder que o GSC pode auxiliar o hóspede em qualquer situação;
- despertar o interesse dos hóspedes em procurar o GSC quando precisarem de alguma ajuda;
- divulgar o GSC dentro do Hotel.

### **Público-alvo**

- Diretoria, Gerência e demais funcionários;
- hóspedes.

### **Características**

- o folder possui 4 dobras, mede 450mm x 90mm e será impresso em papel couchè branco 120gr;
- apesar de ser bilíngüe (português e inglês), não terá muito texto e sua linguagem será baseada nas informações que o hóspede pode requisitar ao *guest relations*;
- o folder está dividido em capa, introdução sobre o GSC e as áreas disponíveis ao hóspede para informações;
- o folder será entregue pelo *guest relations* no GSC;
- serão feitas 5000 cópias inicialmente.

## **Ações**

- elaborar o texto e o *layout*;
- diagramar e finalizar o folder;
- fazer a revisão do folder;
- imprimir na gráfica terceirizada;

## **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

## **Recursos Materiais**

- computador; impressora; disquete; cartucho de tinta colorida e preta.

## **Recursos Financeiros**

- 1 disquete de 3 1/2: R\$ 1,00
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral
- impressão de folders: R\$ 740,50

### **3.5.1.6 Cartão de visita**

## **Objetivo Geral**

- identificar o *guest relations*.

### **Objetivos Específicos**

- consolidar a imagem do GSC;
- facilitar a abordagem, através da identificação do *guest relations*, ao GSC para o hóspede.

### **Público-alvo**

- hóspedes.

### **Características**

- o cartão terá as medidas padrão – 95mm x 55mm - e será impresso em papel telado branco 180gr;
- serão feitas inicialmente 2000 cópias.

### **Ações**

- elaborar e diagramar o cartão;
- fazer a impressão na gráfica.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

### **Recursos Materiais**

- computador; impressora; disquete; folhas de papel sulfite para teste; cartucho de tinta colorida e preta.

## **Recursos Financeiros**

- 1 disquete de 3 1/2: R\$ 1,00
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral
- impressão dos cartões: R\$ 579,37

### **3.5.1.7 Cartão de boas vindas**

#### **Objetivo Geral**

- dar a boas vindas aos hóspedes no momento em que eles entram no apartamento.

#### **Objetivos Específicos**

- comunicar aos hóspedes que o GSC pode auxiliar em qualquer situação;
- aprimorar o atendimento aos hóspedes;
- oferecer um tratamento diferenciado e gentil.

#### **Público-alvo**

- hóspedes.

#### **Características**

- o cartão terá as medidas de 11mm x 14mm com uma dobra no meio;

- o texto será bilíngüe (português e inglês);
- será impresso em papel telado branco 180gr;
- serão impressas 2000 cópias.

### **Ações**

- elaborar o texto do cartão;
- revisar o texto e diagramar;
- encaminhar para impressão na gráfica.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

### **Recursos Materiais**

- computador; impressora; disquete; folhas de papel sulfite; cartucho de tinta colorida e preta.

### **Recursos Financeiros**

- 1 disquete de 3 1/2: R\$ 1,00
- folha de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral
- impressão dos cartões de boas vindas: R\$ 603,44

### **3.5.1.8 Pesquisa de satisfação**

#### **Objetivo Geral**

- avaliar a satisfação do hóspede.

#### **Objetivos Específicos**

- avaliar os serviços prestados pelo Hotel;
- receber novas sugestões de mudanças no Hotel.

#### **Público-alvo**

- hóspedes e todos os setores do Hotel.

#### **Características**

- a pesquisa será feita em papel A4 branco 120gr e terá uma dobra;
- o texto será bilíngüe (português e inglês);
- a pesquisa será colocada no apartamento no momento da chegada do hóspede;
- serão feitas 5000 cópias.

#### **Ações**

- elaborar o texto da pesquisa;
- traduzir o texto;
- fazer a revisão;
- diagramar e finalizar o *layout*;

- encaminhar para a gráfica para fazer a impressão.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

### **Recursos Materiais**

- computador; impressora; disquete; folhas de papel sulfite para teste; cartucho de tinta colorida e preta.

### **Recursos Financeiros**

- 2 disquete de 3 1/2: R\$ 2,00
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral
- impressão da pesquisa: R\$ 557,90

#### **3.5.1.9 Carta de agradecimento de hospedagem**

##### **Objetivo Geral**

- agradecer os hóspedes por terem selecionado o Hotel Centro Europeu.

##### **Objetivos Específicos**

- oferecer um serviço personalizado;

- dar atendimento diferenciado e gentil;
- lembrar o hóspede do Hotel e do GSC.

### **Público-alvo**

- hóspedes.

### **Características**

- a carta será redigida em inglês ou português, dependendo da nacionalidade hóspede;
- são cartas personalizadas, que contêm o nome do hóspede e a data de chegada e partida;
- a carta será impressa no papel timbrado;
- serão enviadas cartas aos hóspedes que estejam pela primeira vez no Hotel;
- a periodicidade de envio das cartas será quinzenal.

### **Ações**

- verificar os endereços e os nomes corretos dos hóspedes;
- redigir e revisar as cartas;
- imprimir as cartas;
- encaminhar as cartas aos Correios para serem enviadas.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*;

- mensageiro do Hotel para levar as cartas nos Correios.

### **Recursos Materiais**

- computador; impressora; papel sulfite; cartucho de tinta preta; selos.

### **Recursos Financeiros**

- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral
- postagem das cartas: R\$ 0,40 (por carta)

#### **3.5.1.10 Carta de aniversário**

### **Objetivo Geral**

- parabenizar os hóspedes pelo seu aniversário.

### **Objetivos Específicos**

- oferecer um serviço personalizado;
- dar atendimento diferenciado e gentil;
- lembrar o hóspede do Hotel e do GSC.

### **Público-alvo**

- hóspedes.

## **Características**

- a carta será redigida em inglês ou português, dependendo da nacionalidade hóspede;
- são cartas personalizadas, pois contêm o nome do hóspede;
- a carta será impressa no papel timbrado;
- as cartas serão enviadas uma semana antes do aniversário do hóspede.

## **Ações**

- procurar no sistema as datas de aniversário dos hóspedes diariamente;
- redigir e revisar as cartas;
- imprimir as cartas;
- encaminhar as cartas aos Correios para serem enviadas.

## **Recursos Humanos**

- *guest relations*;
- mensageiro para levar as cartas nos Correios.

## **Recursos Materiais**

- computador; impressora; papel sulfite; cartucho de tinta preta; selos.

## **Recursos Financeiros**

- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta colorida e preta: preço no orçamento geral

- postagem das cartas: R\$ 0,40 (por carta)

### **3.5.2 Médio Prazo**

#### **3.5.2.1 Treinamento para os funcionários**

##### **Objetivo Geral**

- capacitar os funcionários para que desenvolvam um serviço de qualidade.

##### **Objetivos Específicos**

- padronizar o atendimento;
- monitorar as atividades dos funcionários;
- fazer os funcionários se sentirem peça fundamental dentro do Hotel.

##### **Público-alvo**

- funcionários.

##### **Características**

- o treinamento será feito três vezes por semana durante 3 meses;
- não será feito com todos os funcionários ao mesmo tempo devido à divisão de turnos, então, nesses 3 meses os funcionários serão divididos em grupos;
- cada funcionário deverá passar por um treinamento de 1 mês;

- o treinamento terá como principal objetivo padronizar o atendimento dos setores.

### **Ações**

- determinar os locais para o treinamento;
- avisar os funcionários com antecedência das datas e horários através de comunicados nos murais;
- acompanhar os treinamentos;
- preparar as escalas dos funcionários com os dias em que cada um fará o treinamento.

### **Recursos Humanos**

- *guest relations*;
- profissional de recursos humanos.

### **Recursos Materiais**

- material a ser definido pelo profissional de recursos humanos.

### **3.5.2.2 Reuniões mensais com os gerentes de Setor**

#### **Objetivo Geral**

- acompanhar o trabalho dos setores junto aos hóspedes.

### **Objetivos Específicos**

- controlar a padronização do atendimento;
- analisar se os setores estão desenvolvendo seus serviços de maneira satisfatória;
- ouvir as opiniões quanto ao trabalho do *guest relations*;
- ouvir sugestões para o aprimoramento do GSC.

### **Público-alvo**

- *guest relations*;
- gerentes dos setores e demais funcionários.

### **Características**

- serão realizadas reuniões mensais entre o *guest relations* e os gerentes de Setor com duração de uma hora;
- a pauta da reunião será elaborada pelo *guest relations*;
- a ata da reunião será feita pelo *guest relations* e ficará arquivada no GCS.

### **Ações**

- definir um local para as reuniões;
- selecionar o material necessário;
- comunicar com antecedência os gerentes dos setores a data e o horário das reuniões;
- elaborar a pauta das reuniões.

**Recursos Humanos**

- *guest relations*;
- funcionários do Hotel.

**Recursos Materiais**

- canetas; papel sulfite; cafezinho.

**Recursos Financeiros**

- 10 canetas esferográficas azuis: R\$ 15,00
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cafezinho: R\$ 14,90

**3.5.2.3 Reuniões semanais com o Gerente Geral****Objetivo Geral**

- avaliar os resultados do trabalho do GSC.

**Objetivos Específicos**

- discutir com a Gerência as atividades que estão sendo e que serão desenvolvidas pelo GSC;
- ouvir as opiniões quanto ao trabalho do *guest relations*;

- ouvir sugestões para o aprimoramento do GSC.

### **Público-alvo**

- Gerente Geral;
- *guest relations*.

### **Características**

- serão realizadas reuniões semanais entre o Gerente Geral e o *guest relations*;
- a pauta da reunião será trazida pelo *guest relations*;
- a ata da reunião será feita pelo *guest relations* e ficará arquivada no GCS.

### **Ações**

- definir um local para as reuniões;
- selecionar o material necessário;
- comunicar com antecedência o Gerente Geral a data e o horário das reuniões;
- elaborar a pauta das reuniões.

### **Recursos Humanos**

- Gerente Geral;
- *guest relations*.

### **Recursos Materiais**

- canetas; papel sulfite; cafezinho.

### **Recursos Financeiros**

- 2 canetas esferográficas azuis: R\$ 3,00
- folhas de papel sulfite: preço no orçamento geral
- cafezinho: R\$ 11,10

## **3.5.3 Longo Prazo**

### **3.5.3.1 Pesquisa interna de avaliação do GSC e do *guest relations***

#### **Objetivo Geral**

- avaliar o desempenho do GSC e do *guest relations* no período de seis meses de funcionamento.

#### **Objetivos Específicos**

- avaliar o impacto do GSC com os funcionários e com os hóspedes;
- descobrir novas estratégias para aprimorar o trabalho;
- verificar o grau de aceitação do GSC pelos funcionários;
- verificar se o atendimento do *guest relations* está agradando os hóspedes.

## **Público-alvo**

- Diretoria, Gerência e demais funcionários do Hotel.

## **Características**

- a pesquisa será elaborada e aplicada seis meses após a implantação do GSC pelo Diretor, pelo Gerente e pelo *guest relations*;
- os membros da Diretoria, Gerência e demais funcionários responderão o questionário;
- a pesquisa terá perguntas objetivas, claras e não será muito extensa;
- cada funcionário deverá responder a pesquisa e deixá-la no GSC.

## **Ações**

- elaborar o questionário;
- revisar e imprimir as pesquisas;
- informar a todos os funcionários da pesquisa e da importância em respondê-la;
- deixar as pesquisas em um local onde todos os funcionários tenham acesso;
- tabular e analisar os resultados obtidos da pesquisa.

## **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

### **Recursos Materiais**

- papel sulfite; computador; impressora; cartucho de tinta preta e colorida.

### **Recursos Financeiros**

- papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta: preço no orçamento geral

### **3.5.3.2 Pesquisa interna de avaliação dos funcionários**

#### **Objetivo Geral**

- avaliar o desempenho dos funcionários no período de seis meses de funcionamento do GSC.

#### **Objetivos Específicos**

- analisar as mudanças no atendimento dos funcionários;
- descobrir novas estratégias para aprimorar o trabalho;
- verificar se o atendimento dos funcionários está agradando os hóspedes.

#### **Público-alvo**

- Diretoria, Gerência e demais funcionários do Hotel.

## **Características**

- a pesquisa será elaborada e aplicada seis meses após a implantação do GSC pelo Diretor, pelo Gerente e pelo *guest relations*;
- a pesquisa será separada por setores e suas atividades;
- os membros da Diretoria, Gerência e demais funcionários responderão o questionário;
- a pesquisa terá perguntas objetivas, claras e não será muito extensa;
- cada funcionário deverá responder a pesquisa e deixá-la no GSC.

## **Ações**

- elaborar o questionário;
- revisar e imprimir as pesquisas;
- informar a todos os funcionários da pesquisa e da importância em respondê-la;
- deixar as pesquisas em um local onde todos os funcionários tenham acesso;
- tabular e analisar os resultados obtidos da pesquisa.

## **Recursos Humanos**

- *guest relations*.

## **Recursos Materiais**

- papel sulfite; computador; impressora; cartucho de tinta preta e colorida.

## **Recursos Financeiros**

- papel sulfite: preço no orçamento geral
- cartucho de tinta: preço no orçamento geral

## 3.6 CRONOGRAMA

### **Curto Prazo**

- 1º maio a 30 de junho de 2002

### **Médio Prazo**

- 1º de julho a 30 de setembro de 2002

### **Longo Prazo**

- 1º a 31 de outubro de 2002.

Observação:

As ferramentas da campanha estão colocadas no cronograma de acordo com a sua elaboração – que é até a campanha de divulgação – até a sua real utilização.













## 3.7 RECURSOS

### Recursos Humanos

- profissional de Relações Públicas para atuar como *guest relations*;
- profissional para realizar os treinamentos;
- profissionais responsáveis pela impressão dos materiais;
- equipe dos funcionários do Hotel.

### Recursos Materiais

- mesa com tampo de marfim e apoio cromado em L;
- cadeira giratória com apoio para braço;
- cadeiras fixas com apoio para braço;
- tapete;
- computador;
- impressora;
- *mouse pad* com calculadora;
- disquetes;
- aparelho telefônico;
- lixeira;
- quadro de metal;
- porta-caneta;
- porta-cartão;
- porta-bloco;
- suporte para fita adesiva;

- cinzeiro;
- grampeador;
- fita adesiva;
- folhas de papel sulfite;
- canetas;
- corretiva;
- lapiseira;
- borracha;
- cartucho de tinta preta;
- cartucho de tinta colorida;
- garrafa térmica;
- bandeja;
- xícaras pequenas;
- colheres para café;
- copos descartáveis de 50 ml;
- café;
- água mineral;
- açúcar;
- adoçante.

## Recursos Financeiros

| <b>Quantidade</b> | <b>Produtos</b>                                    | <b>Preço – R\$</b> |
|-------------------|--|--------------------|
| 1                 | Mesa com tampo de marfim e apoio cromado em L      | 1410,00            |
| 1                 | Cad. giratória com apoio para braço e pés cromados | 403,00             |
| 2                 | Cadeira fixa com apoio para braço e pés cromados   | 658,00             |
| 1                 | Tapete   | 220,00             |
| 1                 | Computador   | 1600,00            |
| 1                 | Impressora   | 250,00             |
| 1                 | <i>Mouse pad</i> com calculadora                   | 46,50              |
| 1                 | Caixa de disquetes                                 | 10,00              |
| 1                 | Aparelho telefônico                                | Sem custo          |
| 1                 | Lixeira  | 21,60              |
| 1                 | Quadro de metal com 16 im@as                       | 90,00              |
| 1                 | Porta-caneta                                       | 37,20              |
| 1                 | Porta-cartão cromado                               | 55,40              |
| 1                 | Porta-bloco  | 16,00              |
| 1                 | Suporte para fita adesiva                          | 4,00               |
| 1                 | Cinzeiro sextavado de cristal                      | 31,80              |
| 1                 | Grampeador   | 8,90               |
| 1                 | Fita adesiva                                       | 3,50               |
| 1                 | Resma de papel sulfite                             | 10,00              |
| 16                | Canetas azuis                                      | 24,00              |
| 1                 | Corretivo  | 4,40               |

|              |  |                  |
|--------------|--|------------------|
| 1            | Lapiseira  | 9,00             |
| 1            | Borracha   | 2,00             |
| 1            | Cartucho de tinta preta                                    | 65,00            |
| 1            | Cartucho de tinta colorida                                 | 75,00            |
| 1            | Garrafa térmica  | 68,00            |
| 1            | Bandeja  | Sem custo        |
|              | Xícaras pequenas   | Sem custo        |
|              | Colheres para café   | Sem custo        |
| 500          | Copos descartáveis de 50 ml                                | 3,00             |
| 8            | Pacotes de café de 0,5 kg                                  | 28,00            |
| 40           | Litros de água mineral                                     | 10,00            |
| 2            | Adoçantes  | 4,00             |
| 4            | Pacotes de 1kg de açúcar                                   | 4,00             |
| 5000         | Impressão do cartão de boas vindas                         | 603,44           |
| 5000         | Impressão do folder  | 740,50           |
| 5000         | Impressão da pesquisa de satisfação                        | 557,90           |
| 2000         | Impressão do cartões de visita                             | 579,37           |
| 100          | Postagem de cartas de agradecimento e aniversário          | 40,00            |
| 8000         | Impressão do papel timbrado                                | 730,49           |
| 8000         | Impressão do envelope                                      | 324,55           |
| 1            | Fotolito para o folder                                     | 400,00           |
| 6            | 6 meses de salário do <i>guest relations</i> (R\$ 1500,00) | 9000,00          |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>18.148,55</b> |

**Observação**

Os itens que não possuem preço, serão fornecidos sem custo adicional pelo Hotel Centro Europeu.

### 3.8 CONCLUSÃO

Na indústria hoteleira, assim como em todas as outras prestadoras de serviço, é necessário ter um cuidado especial com a qualidade deste serviço e a maneira como ele está sendo desenvolvido. A base da hotelaria está fixada na rapidez, eficiência e presteza do atendimento, e na cordialidade, simpatia e discrição dos funcionários. A infra-estrutura física também é de extrema importância, mas tornou-se um item obrigatório, já todos os hotéis buscam obter uma boa classificação da Embratur. Contudo, o que se torna o diferencial não está relacionado somente com o ambiente físico do hotel, mas também com o atendimento prestado por seus funcionários. O hóspede determina a sua avaliação final do hotel baseado no atendimento que lhe foi oferecido.

Em hotéis-escola isso se faz ainda mais importante, devido à necessidade existente de que sirvam de modelo para funcionários, alunos e hóspedes; este é o caso do Hotel Centro Europeu. A proposta deste projeto de criar o *Guest Service Center*, irá contribuir para aprimorar a qualidade de atendimento e, conseqüentemente, manter a imagem que os hóspedes têm do Hotel. A implantação do GSC só trará benefícios ao Hotel com relação à precisão dos serviços, ao tratamento particular aos hóspedes e à padronização do atendimento dos funcionários.

A atividade de relações públicas adquiriu um papel cada vez mais significativo dentro das organizações na área de conservação da qualidade de atendimento. Inserido neste contexto, o relações públicas é o responsável por outros aspectos que influenciam diretamente na prestação de serviços como o

treinamento dos funcionários, para que desenvolvam a sua função corretamente; a comunicação interna e externa da empresa, para manter a sua imagem junto aos funcionários e clientes; além de planejar e elaborar instrumentos necessários para que os serviços oferecidos correspondam às expectativas dos clientes.

Para auxiliar no desenvolvimento do projeto, foram desenvolvidas ferramentas de comunicação. Cada uma delas irá contribuir para algum objetivo ligado à manutenção do hóspede. Entre as ferramentas estão o cartão de visita, que ajudará na identificação do *guest relations* como elo entre o Hotel e o hóspede; o cartão de boas vindas para recepcionar o hóspede no momento em que ele entrar no apartamento; o folder que será composto de informações sobre os serviços que podem ser prestados pelo GSC; o material de escritório personalizado que reforçará a imagem do Hotel quando o hóspede receber a correspondência; a pesquisa de satisfação que, além de medir o grau de satisfação dos hóspedes com relação ao atendimento do Hotel, será um espaço para que eles possam dar sugestões de melhorias no Hotel e fazer críticas pessoais a determinado serviço. Todos esses instrumentos são importantes, todavia, eles não terão valor algum sem uma pessoa capaz de colocá-los em prática.

Na proposta deste projeto o *guest relations* deve ser um profissional de relações públicas para atuar na elaboração e no desenvolvimento das atividades de comunicação ligadas ao GSC, na utilização correta dos instrumentos e na conservação do atendimento ao hóspede. O Hotel Centro Europeu pode aperfeiçoar as suas atividades mediante o trabalho do *guest relations* dentro do *Guest Service Center*. É fundamental que o Hotel esteja ciente da necessidade de

padronizar e monitorar o atendimento dos funcionários para, desta forma, conquistar, corresponder às expectativas e trabalhar na manutenção dos hóspedes.

## 4. ANEXOS

**ANEXO 1****FOTOGRAFIAS DOS MÓVEIS DO *GUEST SERVICE CENTER***

#### 4.1 FOTOGRAFIAS DOS MÓVEIS DO *GUEST SERVICE CENTER*

Observação: a foto da mesa mostra somente o modelo que será. O tampo será de marfim e os pé serão cromados.



*Cadeiras Diversas*

DOTY



*Itens*

*Cadeiras Diversas*

DOTY



**ANEXO 2**

***HALL DE ENTRADA DO HOTEL – LOCAL DE INSTALAÇÃO DO GUEST  
SERVICE CENTER***

**4.2 HALL DE ENTRADA DO HOTEL – LOCAL DE INSTALAÇÃO DO *GUEST SERVICE CENTER***



**ANEXO 3**  
**APARTAMENTOS**

### 4.3 APARTAMENTOS



**ANEXO 4**  
**SALA DE EVENTOS**

#### 4.4 SALA DE EVENTOS



**ANEXO 5**  
**SALA DE JOGOS**

## 4.5 SALA DE JOGOS



**ANEXO 6**  
**ARÉA *FITNESS***

## 4.6 ÁREA *FITNESS*



**ANEXO 7**

**MATERIAL DE EXPEDIENTE – PAPEL TIMBRADO, ENVELOPE E BLOCO DE ANOTAÇÕES**

## 4.7 MATERIAL DE EXPEDIENTE

### 4.7.1 PAPEL TIMBRADO

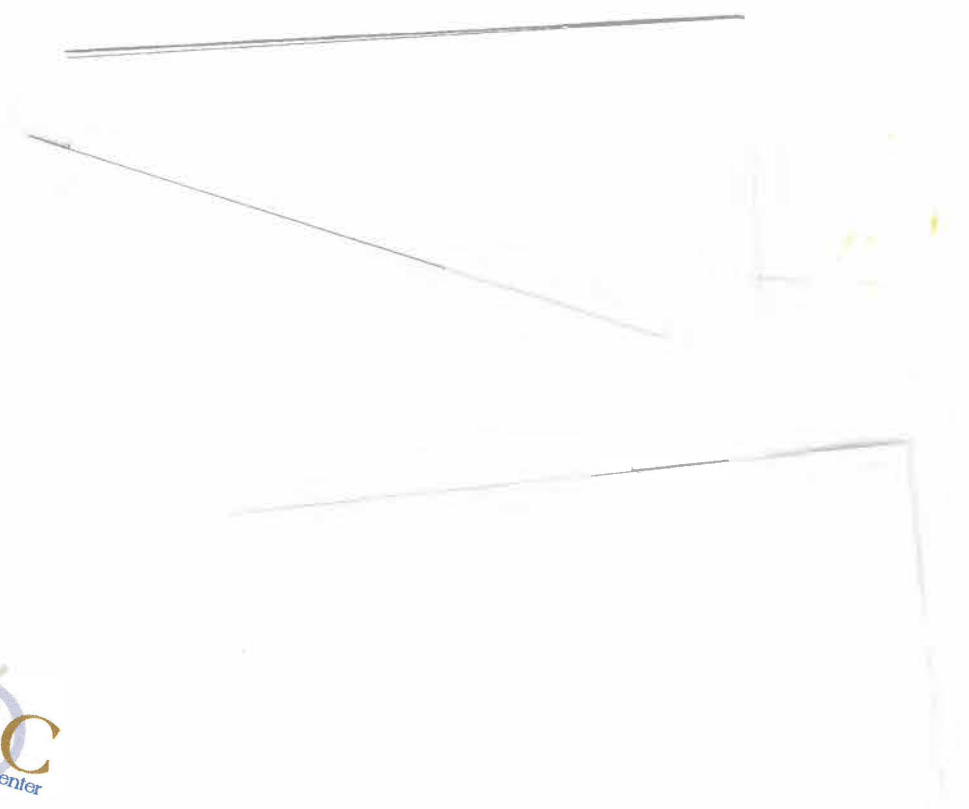


## 4.7.2 ENVELOPE



Hotel Centro Europeu

### 4.7.3 BLOCO DE ANOTAÇÕES



h



Hotel Centro Europeu

**ANEXO 8**  
**FOLDER**

## 4.8 FOLDER

DO YOU NEED ANY HELP?  
**PRECISA DE ALGUMA AJUDA?**

**DISQUE 100**

WAIT TIP CALLS  
**SERVIÇO DE DESPERTADOR**

**ANEXO 9**  
**CARTÃO DE VISITAS**

## 4.9 CARTÃO DE VISITAS



*Luciana Pastro*  
Guest Relations

Rua João Negrão, 780 - Centro - Curitiba - PR - Brasil - Fone/ Fax: (41) 322-7732  
[guestservice@hotelcentroeurop.eu.com.br](mailto:guestservice@hotelcentroeurop.eu.com.br)

**ANEXO 10**

**CARTÃO DE BOAS VINDAS**

## 4.10 CARTÃO DE BOAS VINDAS



**ANEXO 11**  
**PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

## 4.11 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

### Hotel Centro Europeu CURITIBA

Prezado Hóspede

Estamos constantemente nos esforçando para melhorar nossos serviços e conservar uma atmosfera amigável em nosso Hotel. Visando manter este cuidado, gostaríamos de pedir a sua ajuda.

Por gentileza, preencha este questionário antes de sua partida e entregue-o no balcão da recepção. Com suas opiniões, sugestões e idéias você nos ajudará a aperfeiçoar nossos serviços. Seus comentários, que serão trazidos aos meus cuidados, evidentemente vão ser tratados de forma confidencial.

Muito obrigada por sua colaboração.

*Dear Guest*

*We are constantly striving to improve our services and to keep up a friendly atmosphere at our Hotel. In order to maintain this care, we would like to ask for your help.*

*Please be kind enough to fill in this questionnaire prior to your departure and hand it over the reception desk. With your opinion, suggestions and ideas you will help us to better our services. Of course, your comments, which will be brought to my personal attention, will be handled confidentially.*

*Thank you very much for your cooperation.*

Luciana Pastro

*Guest Relations*



Nome/ Name \_\_\_\_\_ Apto/ Room \_\_\_\_\_  
 E-mail \_\_\_\_\_ Telefone/ Phone number \_\_\_\_\_  
 Data de Chegada/ Arrival Date \_\_\_\_\_ Data de Partida/ Departure Date \_\_\_\_\_

Reserva / Reservation

1. Sua reserva foi feita...

*Was your reservation made...*

- a. diretamente com o Hotel?/ *with the Hotel directly?*   
 b. pelo telefone de Reservas?/ *through a central number?*   
 c. pelo agente de viagens?/ *through an agent?*   
 d. outro - especifique?/ *other - specify?*

2. Você ficou satisfeito como processo de reserva?

*Were you satisfied with the reservation process?*

| Muito Satisfeito<br>Very Satisfied | Satisfeito               | Insatisfeito<br>Dissatisfied | Muito Insatisfeito<br>Very Dissatisfied |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>                |

3. Qual o motivo de sua viagem?

*What is the purpose of your trip?*

- a. Negócios/ *Business*  
 b. Lazer/ *Leisure*  
 c. Congresso/ *Meeting-Conference*  
 d. Outro/ *Other*

No Check-in / *Checking in*

4. Estavam corretas as informações relativas à sua reserva?

*Was the information concerning your reservation correct?*

| Sim<br>Yes               | Não<br>No                |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Na chegada ao Hotel, você ficou satisfeito com...

*By arriving at the Hotel, were you satisfied with...*

- a. a rapidez do check-in?/ *speed of check-in?*   
 b. a assistência dos recepcionistas?/ *helpfulness of the Reception staff?*   
 c. a cordialidade dos recepcionistas?/ *the warmth of Reception staff?*

Seu Apartamento / *Your Room*

6. Pensando no seu apartamento, você ficou satisfeito com...

*Thinking of your room, were you satisfied with...*

| Muito Satisfeito<br>Very Satisfied | Satisfeito<br>Satisfied | Insatisfeito<br>Dissatisfied | Muito Insatisfeito<br>Very Dissatisfied |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|

- a. a qualidade dos móveis?/ *furniture quality?*   
 b. a limpeza total do apartamento?/ *room cleanliness?*   
 c. os equipamentos disponíveis?/ *available facilities?*   
 d. a claridade do apartamento?/ *room lighting?*   
 e. o conforto do banheiro?/ *bathroom comfort?*   
 f. a decoração do apartamento?/ *room decoration?*

7. Pensando no restaurante, você ficou satisfeito com...

*Thinking of the restaurant, were you satisfied with...*

| Muito Satisfeito<br>Very Satisfied | Satisfeito<br>Satisfied | Insatisfeito<br>Dissatisfied | Muito Insatisfeito<br>Very Dissatisfied |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|

- Café da Manhã/ *Breakfast*  
 a. a variedade de produtos?/ *variety of products*   
 b. a qualidade de serviço?/ *quality of service*   
 c. a qualidade do café no total?/ *overall quality of breakfast*

Almoço/ *Lunch*

- a. a variedade de produtos?/ *variety of products*   
 b. a qualidade de serviço?/ *quality of service*   
 c. a qualidade do almoço no total?/ *overall quality of lunch*

Jantar/ *Dinner*

- a. a variedade de produtos?/ *variety of products*   
 b. a qualidade de serviço?/ *quality of service*   
 c. a qualidade do jantar no total?/ *overall quality of dinner*

Room Service

- a. a variedade de produtos?/ *variety of products*   
 b. a qualidade de serviço?/ *quality of service*   
 c. tempo de atendimento?/ *time for serving*

No Check-out / *Checking Out*

8. Estavam corretas as informações relativas à sua conta?

*Was the information concerning your check correct?*

| Sim<br>Yes               | Não<br>No                |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Na saída do Hotel, você ficou satisfeito com...

*By leaving the Hotel, were you satisfied with...*

| Muito Satisfeito<br>Very Satisfied | Satisfeito<br>Satisfied | Insatisfeito<br>Dissatisfied | Muito Insatisfeito<br>Very Dissatisfied |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|

- a. a rapidez do check-out?/ *speed of check-out*   
 b. a assistência dos recepcionistas?/ *helpfulness of the Reception staff*   
 c. a cordialidade dos recepcionistas?/ *the warmth of Reception staff*

**ANEXO 12**

**CARTA DE AGRADECIMENTO DE HOSPEDAGEM**

## 4.12 CARTA DE AGRADECIMENTO DE HOSPEDAGEM

---



Curitiba, 08 de abril de 2002

Prezado (a) Sr. (a)

### **Nome do Hóspede**

Gostaríamos de agradecer-lhe por sua escolha em hospedar-se no Hotel Centro Europeu no período de XX/XX/XX à XX/XX/XX.

Nós nos esforçamos para oferecer à você sempre o melhor serviço, e esperamos tenha ficado satisfeito com nosso atendimento.

Mais uma vez agradecemos e nos colocamos à sua inteira disposição na sua próxima visita a Curitiba.

Atenciosamente,

**Luciana Pastro**  
*Guest Relations*

**ANEXO 13**

**CARTA DE ANIVERSÁRIO**

#### 4.13 CARTA DE ANIVERSÁRIO



Curitiba, 08 de abril de 2002

Prezado (a) Sr. (a)

#### **Nome do Hóspede**

Neste dia tão especial, nós do Hotel Centro Europeu gostaríamos de lhe desejar sinceros votos de felicidade, saúde e paz.

Que a alegria de seu aniversário se renove e faça cada dia ser tão maravilhoso quanto este.

Mantenha a perseverança e a determinação em suas ações, pois assim alcançará sempre os seus objetivos.

**FELIZ ANIVERSÁRIO!**

É o que deseja a equipe do Hotel Centro Europeu

**Luciana Pastro**

*Guest Relations*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. *Hotel – planejamento e projeto*. 3. ed. São Paulo : Editora SENAC São Paulo, 2001.

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

\_\_\_\_\_. *O hotel como empresa* : estrutura, operacionalidade e marketing hoteleiro. Porto Alegre : Sulina, 1982.

\_\_\_\_\_. *Marketing hoteleiro*. 3. ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1991.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. *Organização de eventos* : manual para planejamento e execução. 2. ed. São Paulo : Summus, 1997.

SWITZERLAND: CÉSAR RITZ FOUNDATION NIEDERWALD & HOTELCONSULT "CÉSAR RITZ" COLLEGES. Disponível na Internet : <http://www.ritz.edu>

CONRERP SP/PR, Conselho Regional de Relações Públicas dos estados de São Paulo e Paraná. Disponível na Internet : <http://www.conrerp-sp.org.br>

DAVIES, Carlos Alberto. *Cargos em hotelaria*. 3. ed. Caxias do Sul : EDUCS, 2001.

DAVIES, Christine; WAGEN, Lynn Van Der; tradução Edite Sciulli. *Supervisão e liderança em turismo e hotelaria*. São Paulo : Contexto, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações públicas : processo, funções, tecnologia e estratégias*. Londrina : Editora UEL, 1998.

FRANÇA, Fábio; FREITAS; Sidinéia Gomes. *Manual da qualidade em projetos de comunicação*. São Paulo : Pioneira, 1997.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A.. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

HOTEL CENTRO EUROPEU, Disponível na Internet :  
<http://www.centroeuropeu.com.br/hotel>

JANEIRO, Joaquim António. *Guia técnico de hotelaria : a arte e a ciência dos modernos serviços de restauração*. 1. ed. Lisboa : Edições CETOP, 1991.

JONES, Christine; Jowett, Valerie. *Managing facilities*. 1. ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998.

KOTLER, Philip; BRANDÃO, Ailton Bomfim (Trad.). *Administração de marketing* : análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

LA TORRE, Francisco de; CORNER, Dolores Martin Rodriguez (Trad.). *Administração hoteleira* : parte I - Departamentos. 1. ed. São Paulo : Roca, 2001.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal* : treinamento em grupo. 8. ed. Rio de Janeiro : J. Olympio, 1998.

PETERSON, Steven D.; Tiffany, Paul; RODRIGUES, Ana Beatriz (Trad.); CELESTE, Priscilla Martins (Trad.). *Planejamento estratégico*. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

RIBEIRO, Celia. *Boas maneiras e sucesso nos negócios*. 19. ed. Porto Alegre : L&PM, 1997.

ROSS, Glenn F.; tradução Dinah Azevedo. *Psicologia do turismo*. São Paulo : Contexto, 2001.

RUTHERFORD, Denney G. (Ed.), *Hotel management and operations*. 2. ed. New York : J. Wiley and Sons, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas* : função política. 3. ed. São Paulo : Summus, 1995.

THE RITZ –CARLTON. Disponível na Internet. <http://www.ritzcarlton.com>