

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ESTUDO MULTICASO: A QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS NO
BALNEÁRIO DE CANASVIEIRAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

HELENA MAYER

Florianópolis, novembro de 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

HELENA MAYER

Orientado por:
Msc. Luis Moretto Neto

Área de concentração:
Administração Hoteleira

Florianópolis, novembro de 1997.

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10,0 à aluna Helena Mayer, na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

BANCA EXAMINADORA:

Luis Moretto Neto
Presidente

Liane Carly Hermes Zanella
Membro

Fernando Ferreira de Mello Júnior
Membro

DEDICATÓRIA:

Para minha querida amiga e segunda mãe, Ivone Mann Birr ("Moninha"), que apesar do seu 1º grau incompleto, um dia ensinou-me a pronunciar as primeiras palavras e a escrever meu nome.

AGRADECIMENTOS

- Ao professor, amigo e “guru”, Luis Moretto Neto, por apostar e acreditar na minha capacidade, incentivando e orientando a execução deste trabalho;
- À minha mãe, Helga, por seu exemplo de perseverança, garra e determinação;
- Aos professores Pedro da Costa Araújo e Liane Carly Hermes Zanella, pela atenção dispensada e pelos ensinamentos transmitidos;
- Aos representantes e proprietários dos hotéis de Canasvieiras, que possibilitaram a realização deste trabalho;
- Ao senhor Valter José da Luz (SENAC), por auxiliar e enriquecer este estudo com seus conhecimentos;
- Aos amigos, que estiveram sempre ao meu lado nos momentos de dúvidas e incertezas, em especial (ordem alfabética): Aline Ballester, Antônia E. de Souza, Cláudio Michels Dauer, Deise Cruz, Gláucea Boeing e Joyce Joenck;
- Aos profissionais da SANTUR, por fornecerem informações de grande utilidade;
- À Paula Ávila Broring, por efetuar as correções do português.

Se não for sonho
não vale a pena
viver

Pois de sonho em
sonho
aprende-se a ser

Nada mais
que o sonho,
perguntareis?

Nada mais simples
para prender-me

Nada mais simples
para perder-me

(Lindolf Bell)

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	07
RESUMO	08
APRESENTAÇÃO	09
1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo geral	13
2.2 Objetivos específicos	13
2.3 Avaliação dos objetivos	13
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 Aspectos históricos da qualidade	15
3.2 Características dos serviços	20
3.3 Peculiaridades dos serviços hoteleiros	23
4 METODOLOGIA DO TRABALHO	27
5 ESTUDO MULTICASO	30
5.1 A classificação dos meios de hospedagem - Embratur ou ABIH?	30
5.2 As taxas de rotatividade da mão-de-obra	32
5.3 Desenvolvimento e habilitação da mão-de-obra	33
5.4 Incentivos à produtividade e à qualidade	36
5.5 Reconhecimento aos setores de melhor desempenho	37
5.6 A oferta de serviços e informações de interesse dos hóspedes	39
5.7 Adoção de promoção e Marketing: as taxas de ocupação e permanência	40
5.8 Meios para monitorar expectativas e impressões dos hóspedes	41
5.9 Considerações finais	42
6 CONCLUSÃO	43
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
8 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	48
ANEXOS	50

LISTA DE SIGLAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

CCQ - Círculo de Controle de Qualidade.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo.

FETHEPAR - Federação dos Empregados em Turismo e Hospitalidade do Estado do Paraná.

SANTUR - Santa Catarina Turismo S.A.

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

TQC - Total Quality Control (Controle de Qualidade Total).

RESUMO

Este trabalho aborda aspectos referentes à qualidade dos serviços dos hotéis no Balneário de Canasvieiras - Florianópolis, tendo como base a nova legislação de classificação dos mesmos, proposta pela EMBRATUR e, em vigor, desde 28.11.96.

O foco principal da pesquisa diz respeito à qualificação da mão-de-obra, através das formas de seleção e treinamento utilizadas pelos hotéis, bem como de incentivo e reconhecimento aos funcionários que se destacam no atendimento aos hóspedes.

Outras questões analisadas são relativas à existência e utilização de pesquisas para identificar e avaliar o grau de satisfação dos hóspedes, e as formas utilizadas para divulgar e promover os hotéis, principalmente na baixa estação.

APRESENTAÇÃO

Quando iniciei a quarta fase do curso de Administração, no ano de 1994, recebi um convite da professora Liane Carly Hermes Zanella, para trabalhar como pesquisadora no projeto “Diagnóstico e Prognóstico da Atividade Turística em Santa Catarina. Este projeto era coordenado pelo professor Luis Moretto Neto, e tinha como objetivo identificar as regiões que apresentavam potencial para o Turismo em nosso Estado.

As atividades que desenvolvi serviram para aumentar minha curiosidade em relação ao papel desempenhado pelos hotéis frente a esta atividade econômica e, com isto decidi que iria desenvolver meu trabalho de conclusão de estágio nesta área, embora ainda não soubesse ao certo, que tema abordar.

Em meados de 1996, começaram a surgir na imprensa nacional, os primeiros comentários sobre a nova classificação dos hotéis, e foi neste momento que o tema do meu TCE surgiu: como os hotéis de Santa Catarina estavam se preparando para esta mudança, visto que até esta época o tema qualidade nunca havia sido abordado de forma tão direta pelo setor hoteleiro?

Então, resolvi procurar novamente o professor Luis Moretto e expor a minha idéia, cuja receptividade foi além do que eu havia imaginado.

Com seu grande conhecimento, o professor, agora já transformado em orientador, sugeriu que a pesquisa fosse aplicada em uma das três áreas de concentração dos hotéis em Florianópolis: o centro da cidade, o Balneário de Ingleses e o Balneário de Canasvieiras. Optei pela terceira opção, por ser um pólo que reúne um grande número de turistas nacionais e estrangeiros na alta temporada e, na baixa temporada, as taxas de ocupação dos meios de hospedagem são reduzidas drasticamente, como posteriormente pude constatar.

Foi também do professor Moretto que ouvi um conselho que serviu como alavanca para este trabalho: “não vamos reinventar a roda”, e a proposta de abordar a questão da qualificação da mão-de-obra dos hotéis encaixou-se perfeitamente à idéia original deste estudo, que inicialmente me causou medo e insegurança, mas que com o decorrer do seu desenvolvimento transformou-se em um grande aliado ao meu crescimento intelectual e profissional.

1 INTRODUÇÃO

As 42 praias e as belezas naturais exuberantes, têm proporcionado à Ilha de Santa Catarina, um papel de destaque no mercado turístico nacional e internacional.

O aumento do fluxo de visitantes, a partir da década de 80, levou ao incremento da instalação de meios de hospedagem e de acordo com MORETTO, “no contexto estadual, a Ilha de Santa Catarina tem o segundo Parque Hoteleiro instalado em termos do número de empreendimentos e da oferta de leitos.” (1993, p. 03)

Tabela 01 - Concentração de Meios de Hospedagem - Santa Catarina

SC	MEIOS DE HOSPEDAGEM	%
CAPITAL	24	17,27%
INTERIOR	115	82,73%
TOTAL	139	100%

Fonte: EMBRATUR - Relatório de empreendimentos

O Balneário de Canasvieiras, situado ao norte da Ilha, além de atrair um grande número de turistas nacionais e estrangeiros é segundo MORETTO o “1º Parque Hoteleiro, em termos de unidades habitacionais e leitos” (1993, p. 05) da cidade de Florianópolis. Dos 24 (vinte e quatro) meios de hospedagem do tipo hotel, instalados na capital de Santa Catarina, 11 (onze) estão situados em Canasvieiras.

Entretanto, as maiores taxas de ocupação dos hotéis, localizados em Canasvieiras, são registradas na alta temporada (Verão), e no restante do ano, as taxas de ocupação são reduzidas praticamente pela metade.

Na última temporada (verão 1997), “os hotéis nas praias, registraram uma ocupação média de 82%.” (O ESTADO, 1997, p. 03). O auge dessa ocupação se deu “entre os dias 15 de dezembro e o reveillon; e no carnaval. [...] Após o carnaval o movimento caiu 30% nos hotéis da cidade.” (O ESTADO, 1997, p. 03)

Tabela 02 - Taxa de ocupação da rede hoteleira

ANO	ALTA ESTAÇÃO (1)	BAIXA ESTAÇÃO (2)
1995	59,98%	19,99%
1996	59,16%	29,91%
1997	71,82%	22,36%

Fonte: SANTUR - (1) Estudo da demanda turística
(2) Boletim de ocupação hoteleira

Um fator importante a ser considerado pela Hotelaria é a publicação pela EMBRATUR, em novembro de 1996, da nova legislação de classificação dos hotéis, incorporando aspectos relativos a qualidade de serviços, inexistentes na legislação anterior. Até 1996, ano da publicação da nova legislação de classificação hoteleira, os hotéis eram classificados mais por aspectos construtivos do tipo: tamanho das unidades habitacionais, instalações elétricas e hidráulicas, equipamentos de segurança, entre outros tópicos. Os serviços limitavam-se à limpeza e arrumação diária das unidades habitacionais, pessoal uniformizado ou trajado de acordo com as funções exercidas, registro obrigatório do hóspede, através do preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes, entre entre outros. (Resolução Normativa Cntur nº 09)

Esses critérios passaram por um grande desgaste à medida em que operadores turísticos do exterior reclamavam da incompatibilidade entre a categoria em que o hotel estava classificado e os preços cobrados, bem como o conforto e os serviços oferecidos.

A nova classificação manteve alguns aspectos construtivos e concentrou as atenções nos serviços oferecidos, na capacitação da mão-de-obra, e de políticas voltadas ao atendimento dos hóspedes. Este último ponto é fator de avaliação anual por parte da Embratur, e pode proporcionar o rebaixamento ou promoção de categoria dos hotéis.

Em contrapartida a esta classificação, surge a proposta da ABIH de promover outra classificação em razão da solicitação de inúmeros empresários do setor. As alegações do empresariado derivam da crise do turismo nacional, do sucateamento dos estabelecimentos por falta de conservação e manutenção, e da inexistência de métodos de gestão modernos.

Os critérios da ABIH foram reunidos em um questionário, entregue nos hotéis, com perguntas sobre a estrutura dos hotéis, serviços oferecidos, entre outros, juntamente com um gabarito de respostas, que determina a categoria em que o meio de hospedagem está

enquadrado. É a chamada “auto-classificação”, pois não existe fiscalização da ABIH quanto às respostas emitidas e o risco de fraude é iminente.

Além disso, as empresas hoteleiras e turísticas são responsáveis pelo grande número de empregos gerados na cidade de Florianópolis. Durante a temporada “foram contratados 3200 pessoas para trabalhar em atividades ligadas ao turismo na capital.” (idem, p. 03). E de acordo com KOTLER:

Os benefícios básicos do turismo são os empregos em hotéis, restaurantes, lojas e no setor de transportes. Esses empregos podem ser calculados numa base de gastos por dia ou por viagem. Os empregos indiretos são aqueles criados pelos gastos dos funcionários do setor de turismo na economia de um local, que geram, por sua vez, mais empregos. O segundo benefício é o efeito multiplicador, à medida em que os gastos diretos e indiretos do turismo são reciclados pela economia local. (1994, p. 210)

Porém, ao término da temporada, estas mesmas 3200 pessoas, foram , na sua maioria, dispensadas de suas atividades.

É possível conquistar os padrões de qualidade de serviços propostos pela EMBRATUR, se a mão-de-obra dos hotéis é em grande parte contratada para uma temporada de verão?

O objeto central deste trabalho é analisar alguns critérios relativos à qualidade dos serviços incorporados à legislação, tendo como foco principal a mão-de-obra dos hotéis de Canasvieiras e a contradição existente entre um dos fatores essenciais para existência de qualidade (identificação dos funcionários com a empresa e envolvimento de todos os membros para obtenção da qualidade), e a elevada rotatividade ao final da temporada de verão.

A motivação principal para a realização deste estudo, além do aprofundamento e a ampliação de conhecimentos, aliados a uma forte identificação com o tema central, é proporcionar um maior detalhamento e embasamento a respeito da realidade de um dos mercados responsáveis pelo desenvolvimento de Florianópolis: o mercado turístico-hoteleiro.

2 OBJETIVOS

2.1) Objetivo principal

Analisar aspectos qualitativos incorporados aos meios de hospedagem - do tipo hotel - no Balneário de Canasvieiras - Florianópolis, com base na nova legislação de classificação dos mesmos, proposta pela Embratur, em vigor desde 28.11.96.

2.2) Objetivos específicos

Identificar e analisar os seguintes aspectos:

- existência ou não de desenvolvimento e habilitação para o trabalho da mão-de-obra empregada no meio de hospedagem;
- utilização de incentivo à produtividade e à qualidade através da adoção de políticas que visem cativar, satisfazer e manter o cliente;
- ocorrência de reconhecimento às equipes (setores) de melhor desempenho;
- preocupação em transmitir informações e oferecer serviços de interesse do hóspede;
- adoção de promoção e marketing, buscando aumentar as taxas de ocupação e permanência do hóspede, principalmente na baixa estação;
- utilização de meios para monitorar as expectativas e impressões do hóspede, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e como solucioná-las.

2.3) Avaliação dos objetivos

Os objetivos estabelecidos pretendiam abordar aspectos relativos a setores específicos dos meios de hospedagem, como por exemplo: copa, restaurante, lavanderia, central de reservas, entre outros.

Porém, ao se analisar a estrutura hoteleira do Balneário de Canasvieiras, constatou-se não existir, na maioria dos casos, setores hierarquicamente delimitados.

Tal fato, levou a uma reestruturação da abordagem para a obtenção dos objetivos, através da coleta de informações com os responsáveis pelos meios de hospedagem, ou seja, proprietários, gerentes comerciais e administrativos e representantes.

Algumas dificuldades surgiram no decorrer da realização da pesquisa de campo, entre as quais convém salientar:

- desconfiança por parte dos entrevistados quanto ao conteúdo da pesquisa;
- realização da pesquisa em etapas distintas (1º etapa: agosto/1997 e 2º etapa: outubro 1997), em virtude dos hotéis encontrarem-se fechados sob a alegação de “férias coletivas” ou “reforma”;
- localização difícil de alguns meios de hospedagem (endereços incompletos, ruas desconhecidas, etc.).

Entretanto, o alcance dos objetivos superou as expectativas, visto que 100% dos hotéis que estavam abertos e em funcionamento (em número de 06) permitiram a realização deste trabalho, fato este não imaginado anteriormente.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 - Aspectos históricos da Qualidade

Com o advento da Revolução Industrial, os sistemas produtivos passaram por grandes mudanças, com a introdução de novas máquinas e métodos de trabalho. Muitas pessoas melhoraram seu padrão de vida (geralmente os proprietários das indústrias), enquanto outras, empregados das fábricas, passaram a sofrer com a fadiga de longas jornadas de trabalho, gerando inúmeros problemas, até então inexistentes. A mão-de-obra era considerada como uma mercadoria semelhante aos produtos, podendo ser comprada e vendida sempre que necessário. As atividades gerenciais nesta época baseavam-se em métodos de ensaio e erro, com mínima exatidão e eficiência, fundamentando-se principalmente na intuição, no julgamento e registros contábeis dos administradores. Essas atividades gerenciais não levavam em consideração aspectos voltados as decisões de longo prazo, tendo como interesse principal as máquinas, materiais e equipamentos, conforme MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI:

Os empresários tomaram consciência de problemas que não tinham tido antes do surgimento do sistema fabril. Mas na maioria dos casos não percebiam o relacionamento entre o ambiente que se modificava e suas atividades, nem compreendiam a natureza dos novos problemas de administração.

Por volta da metade do século XIX, o pessoal de empresa nos Estados Unidos começou a compreender que havia sérios e iminentes problemas humanos. Os administradores tendiam a ser autocráticos e burocráticos, porque supunham que a mão-de-obra era uma mercadoria que podia ser comprada e vendida como os outros produtos e recursos. Conseqüentemente, alargou-se o hiato entre os administradores e os trabalhadores à medida que as fábricas se tornavam maiores. (1993, p. 55)

Neste período, surgem as famosas abordagens mecanicista e humanística, dando um novo impulso à rotina das organizações.

Dentro da abordagem mecanicista destacam-se os conceitos de Administração Científica, bem como as contribuições de Frederick W. Taylor e Henri Fayol.

Para Taylor, o importante era que os gerentes descobrissem um meio de aumentar a produtividade através de métodos mais simplificados e condições mais favoráveis de

trabalho. Infelizmente, esse pensamento passou a ser utilizado como forma de prejudicar ainda mais o elemento humano dentro das fábricas, com a adequação do homem à máquina.

Fayol, por sua vez, desenvolveu os princípios básicos de Administração, que passaram a nortear as escolas de ensino superior até os dias de hoje.

A escola humanística, por meio dos estudos de Hawthorne, apontou a influência do ambiente de trabalho na produtividade dos funcionários.

Uma outra característica desta época é o modelo proposto por Henri Ford, com uma política produtiva de consumo em massa, através de grandes lotes de produtos homogêneos e verticalização da produção, que reunia na mesma empresa todo o ciclo produtivo.

Remotam a este tempo também, as primeiras inspeções de produtos e atividades relativas a medição destes, de maneira um pouco informal, após a finalização do produto e de acordo com CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR: [...] “Frederick W. Taylor, considerado o pai da ‘Administração Científica’, deu legitimidade à atividade de medição, e principalmente de inspeção, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos oito chefes funcionais (encarregados) necessários para um bom gerenciamento da fábrica.” (1997, p. 63)

Entretanto, essas atividades de medição e inspeção não obtiveram o êxito esperado, já que cada trabalhador executava e era especialista em uma única tarefa, o que tornava muito grande a distância em relação ao produto final e segundo AIDAR:

A grande divisão e especialização do trabalho, tidas pelos pensadores clássicos como ponto de partida para o aumento da eficiência e produtividade, criam a tarefa de inspeção como uma tarefa isolada dentro das atividades produtivas.

A inspeção era uma técnica bastante primitiva e defensiva de controle da qualidade, e consistia no simples ato de contagem e classificação, com a finalidade de separar os produtos ‘bons’ dos ‘maus’. (1995, p. 16)

A partir da década de 30, com a introdução de métodos de controle estatístico da qualidade, propostos por Shewhart, passou-se a adotar ações corretivas durante o processo de fabricação.

O grande avanço da qualidade se deu principalmente após a Segunda Guerra Mundial, quando começam a surgir nas empresas, departamentos destinados à prevenção de defeitos. É a chamada era da garantia da qualidade, com a introdução de instrumentos, tais como: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Diversos estudiosos contribuíram para o advento destas técnicas, como Joseph Juran, Armand Feigenbaum, W. Edwards Deming e Philip Crosby. Juran analisou o custo real dos defeitos, já que as empresas até esta época, não se preocupavam com os custos gerados por produtos defeituosos, além de desenvolver a chamada Trilogia Juran, abordando aspectos referentes ao planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade. Feigenbaum, propôs o controle total da qualidade, onde a inspeção deveria começar pelo projeto do produto e terminar com a obtenção de satisfação dos clientes, conforme afirmam CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR:

O princípio em que se assenta a esta visão da Qualidade Total ... é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto estiver chegando às mãos de um freguês que fique satisfeito ... o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos. (1997, p. 65)

Deming, por sua vez, identificou características para a sobrevivência e competitividade empresarial, como por exemplo: divulgação dos objetivos a todos os funcionários, instituição de treinamento, bem como encorajamento a educação e o autodesenvolvimento de todos os membros da organização. Crosby instituiu os chamados “absolutos de qualidade”, que conforme CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR são: “definição: conformidade com os requisitos; sistema: prevenção; padrão de desempenho: zero defeito; medida: preço da não conformidade.” (1997, p. 77)

Porém, um fato significativo é a importância da busca pela qualidade no Japão, cujos produtos, conforme VIEIRA, “eram conhecidos por sua qualidade inferior.” Ainda conforme VIEIRA: “até 1945, a qualidade japonesa limitava-se à inspeção, sendo que, somente após a Guerra as mudanças aconteceram, estimuladas pelos norte-americanos, que ocupavam o país num movimento pela sua ‘reconstrução’.” (1996, p. 23)

O ponto de partida para esse movimento, foi o desenvolvimento de um sistema flexível de produção, ou seja, ao contrário dos lotes de produção homogêneos e grandes do sistema fordista, foram gerados lotes menores e com produtos diversificados.

Outras inovações foram incorporadas, tais como: redução no tempo de preparação das máquinas para produção de um novo lote de peças, diminuição dos custos de estocagem e contratação de terceiros para produzir, executar serviços e fornecer componentes prontos para outros produtos.

Houve mudanças também na estruturação dos recursos humanos da linha de produção, fazendo com que os funcionários fossem agrupados em torno de um líder e recebessem responsabilidades diversas, conhecendo e passando por diversos setores, na maioria das vezes, dentro de uma única empresa.

Além disso, os fatores culturais são considerados por muitos estudiosos como os responsáveis pelo sucesso da qualidade japonesa. Esses fatores culturais baseiam-se, principalmente, no espírito de confiança e obstinação do povo japonês, aliados a sobreposição dos interesses coletivos em relação aos individuais. Sobre esses aspectos, afirma OUCHI:

Na mentalidade japonesa, o coletivismo não é uma meta empresarial ou individual pela qual se deva lutar, nem um slogan a que se deva seguir. Antes, a natureza das coisas opera de modo a que não ocorra nada de significativo como resultado de esforço individual. Tudo o que é importante na vida acontece como resultado de um trabalho em equipe ou esforço coletivo. (1986, p. 52)

Ainda entre as inovações organizacionais japonesas, pode-se destacar a formação dos círculos de controle de qualidade, que de acordo com VIEIRA “difere do norte-americano, pois o modelo japonês insiste no envolvimento de todas as divisões e de todos os empregados no estudo e controle do C-Q.” (1996, p. 23)

O objetivo desses círculos é identificar e auxiliar a administração, na solução de problemas de coordenação e produtividade. E segundo OUCHI, “os Círculos C-Q, que foram desenvolvidos no Japão, são um método útil para conseguir alta qualidade, melhor produtividade e elevação do moral do empregado - tudo relativamente a baixo custo.” (1986, p. 271)

A partir de 1968, o conceito de controle de qualidade foi aprimorado por Feigenbaum, passando a ser utilizada a denominação TQC - Total Quality Control, ou Controle da Qualidade Total.

Partindo-se do pressuposto de que a satisfação do cliente é um dos fatores primordiais para o sucesso das organizações, o modelo da Qualidade Total procura reunir atributos que induzam à completa satisfação dos clientes. Além disso, a preocupação das organizações não deve ser apenas conquistar novos clientes, e sim, manter e tornar os antigos cada vez mais leais.

Outro fator, é que Qualidade Total não é similar a um equipamento que se compra para solucionar determinado problema, mas algo que deve ser incorporado e vivenciado por todos que trabalham em uma determinada empresa. A qualidade deve unir todos os departamentos da empresa a fim de atingir seus objetivos de satisfazer seus clientes e proporcionar um eventual aumento dos lucros. Conforme AIDAR:

Os principais objetivos da qualidade devem ser definidos de maneira ampla e envolvem, resumidamente:

- desenvolvimento da empresa e de seus integrantes, preservando sempre o interesse coletivo;
- lucratividade da empresa no mercado; e
- satisfação e conquista da lealdade dos clientes. (1995, p. 53)

Também deve-se compreender que cada organização deverá desenvolver seu próprio modelo para gerenciar a Qualidade Total, pois cada organização possui características particulares, dependendo do ambiente em que está inserida.

Entretanto, até o final dos anos 70, a qualidade esteve centrada em produtos físicos e em métodos de produção, com as empresas competindo entre si, através da comparação dos volumes produzidos. Conforme CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR:

Do início dos anos 50, até o final dos anos 70, os peritos em qualidade passaram a se preocupar principalmente com a qualidade dos produtos físicos, e o cliente foi momentaneamente esquecido. A qualidade ainda estava sob a influência do paradigma clássico, onde a ênfase era a produção, e a preocupação era com o controle estatístico da qualidade, estabelecendo gráficos e cartas de controle nos pontos-chave do processo da empresa.

A vantagem competitiva entre as empresas estava centrada na eficiência interna do processo produtivo, ou seja, no volume de produção. Palavras como qualidade, marketing e cliente, raramente eram preocupação das organizações. (1997, p. 70)

Na década de 80, com a crescente globalização dos mercados e o aumento do número de consumidores mais conscientes e exigentes, várias soluções foram buscadas pelas organizações a fim de garantir a sobrevivência no mercado. A qualidade passa a abordar aspectos relativos aos serviços e ao comportamento humano, tornando-se uma ferramenta estratégica e fazendo com que o modelo da Qualidade Total seja utilizado como filosofia empresarial.

Dentro desse enfoque, a qualidade passa a conciliar aspectos técnicos, ou seja, “exigência e expectativas concretas ou objetivas em relação a um produto ou serviço, como taxa de defeitos, nível de conformidade, prazos de entrega, durabilidade, segurança, etc.”

(AIDAR, 1995, p. 65), e aspectos humanos, que envolvem “satisfazer expectativas e desejos emocionais, a partir de atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade das pessoas.” (idem, p. 65)

De acordo com o artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor, os serviços são conceituados como sendo “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.”

Os serviços vistos até então como benefícios adicionais relacionados à aquisição de um produto (prazos para pagamento, assistência técnica, entre outros), começam a direcionar a sociedade e em alguns casos já constituem 2/3 dos empregos gerados mundialmente.

3.2 - Características dos serviços

A prestação de um serviço possui peculiaridades que a difere da aquisição de um produto.

Em primeiro lugar, o serviço “tem a particularidade de ser intangível” (HOROVITZ, 1993, p.18), ou seja, leva em consideração expectativas e fatores emocionais.

Outro ponto fundamental, é que a execução de um serviço e o seu consumo são simultâneos.

A produtividade de um serviço é medida “em termos de satisfação do cliente e se mede, pois, pelo aumento das vendas.” (HOROVITZ, 1993, p.19)

Além disso, o serviço vai “além da amabilidade ou da gentileza.” (HOROVITZ, 1993, p. 24)

Os critérios e padrões adotados para aferição do grau de qualidade de um produto podem e devem ser transferidos para os serviços e para DENTON, “se não houver formas de avaliar os serviços, então não existem formas pelas quais o mesmo possa ser melhorado.” (1991, p.99)

Esses padrões devem ser adotados como meio para avaliar o desempenho e verificar desvios na execução desses.

O estabelecimento de padrões deve proporcionar um aprofundamento no conhecimento dos clientes envolvidos na organização, ou seja, clientes finais (pessoas que farão uso do serviço) e clientes internos (trabalhadores das organizações).

A avaliação das expectativas dos clientes externos é uma etapa bastante difícil, uma vez que, suas expectativas são diferenciadas, dependendo do grau de conhecimento dos usuários. Deve-se procurar segmentar ao máximo possível a clientela, a fim de melhorar o atendimento.

Diversos são os instrumentos para avaliação destas expectativas. HOROVITZ, sugere o uso de questionários e afirma que “uma pesquisa bem-sucedida baseia-se num bom questionário, e um bom questionário não se constrói de dentro; o objetivo é recolher da melhor maneira possível o que o cliente sente, e não uma bateria de respostas sobre questões em que ele não pensou ou que não lhe dizem respeito.”(1993, p. 129)

O mesmo autor sugere também a utilização de cartas de reclamações e elogios, embora com algumas ressalvas:

A pesquisa não é o único meio de medir a satisfação dos clientes. As cartas de reclamação ou de elogio também podem ser transformadas em ferramentas de gestão da qualidade, contanto que se conheçam seus limites. Embora as cartas de reclamação ou de elogio acrescentem um toque de detalhe que nenhuma pesquisa pode proporcionar, elas não permitem deduzir condições estatisticamente válidas (1993, p. 132)

Uma outra ferramenta útil para facilitar a quantificação dos padrões de avaliação, é o uso da tecnologia. Porém, para DENTON:

Computadores não são a resposta para serviço com qualidade. Algumas vezes eles podem ajudar, e outras, prejudicar a qualidade dos serviços. Surpreendentemente, muitos fornecedores de serviços com alta qualidade não usam a última tecnologia; em vez disso, mais importante, eles usam a última palavra em termos de administração voltada para pessoas. (1991, p. 11)

Com relação aos clientes internos de uma organização, muitas vezes é atribuída a responsabilidade da qualidade, já que o prestador de serviço atua diretamente com o usuário do serviço. Sobre esse aspecto, afirma AIDAR:

De fato, ao contrário do que ocorre com a maioria dos produtos, os serviços são prestados na linha de frente. É lá que os clientes encontram os funcionários subalternos da empresa de serviços. Assim, a pessoa que presta o serviço é quem determina, em grande parte, a maneira pela qual o receptor o percebe. O desenvolvimento da qualidade pessoal irá elevar imediatamente a qualidade daquele serviço. (1995, p. 70)

Ou ainda de acordo com SENAC:

A qualidade na prestação de um serviço se faz por intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada trabalhador, consciente do papel que tem a cumprir, comprometido com o sucesso dos negócios em questão. São as pessoas, portanto, que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento prestado ao cliente. (1996, p. 19)

O desenvolvimento da qualidade pessoal pode ser realizado através de treinamento constante e de programas de motivação e incentivos.

Para que essas atividades surtam efeito é necessário que os clientes internos percebam o papel que ocupam na organização. Na maioria das vezes, os funcionários não entendem o porquê de estar executando determinada função ou para quem o estão fazendo, gerando desestímulo e ineficiência.

Para DENTON, “o treinamento e a motivação são essenciais para ajudar os empregados a entenderem seus papéis no desenvolvimento da satisfação dos clientes.” (1991, p. 39)

Todavia, poucos são os empregados treinados para fornecer serviços com qualidade. A grande parte das empresas ainda limita a capacidade dos funcionários, geralmente subestimando sua competência. Conforme DENTON:

A qualidade dos serviços é altamente dependente da forma como os empregados na linha de frente são tratados, quando entram na empresa e a cada dia após a contratação. Pesquisas têm demonstrado que os fornecedores de serviços tendem a tratar os clientes da forma como são tratados. As organizações com serviços ruins freqüentemente tratam seus empregados como se os mesmos não fossem inteligentes ou não tivessem importância. Indiferença gera indiferença. (1991, p. 141)

DENTON sugere ainda que esse problema seja resolvido através de “melhor seleção e treinamento de pessoal” e que as empresas “não devem contratar ou manter ‘amoados’.”(1991, p. 147).

Estando os funcionários conscientes a respeito de suas atividades e a empresa estabelecido os padrões de desempenho e avaliação, pode-se fazer uso de incentivos e recompensas, a fim de estimular a busca pela qualidade.

Os incentivos permitem que uma organização seja mais efetiva e que todos os membros participem da tomada de decisões e podem ser financeiros (participação nos lucros, por exemplo), ou não financeiros (benefícios sociais).

É conveniente que os incentivos atraíam realmente os funcionários, tendo retorno rápido sobre desempenhos favoráveis e recompensando as pessoas que prestarem serviços com qualidade.

Os incentivos podem se dar sob a forma de reconhecimento (elogios, condecorações); promoções que para CASTELLI consistem em “habilidades que a pessoa tem para ocupar uma função superior à que tinha antes” (1994, p. 67); ou ainda, remunerações (aumentos salariais, bonificações) e benefícios (convênios, planos de saúde). Conforme DENTON: “Os incentivos são um meio poderoso de mudar comportamentos, mas as mudanças somente ocorrerão se não forem administradas de forma aleatória. Muitos dos planos de pagamento por mérito falharam porque não houve planejamento e organização suficientes nas etapas iniciais.” (1991, p.173)

3.3 - Peculiaridades dos serviços hoteleiros

Ao se abordar a questão da qualidade em serviços, uma das atividades mais questionadas é sem sombra de dúvidas a atividade turística.

A atividade turística além de ter como componentes as atrações do núcleo receptor, as facilidades oferecidas ao turista em termos de acomodação, as vias de acesso, mantém características semelhantes aos demais serviços, como a intangibilidade (não é possível fornecer amostras aos clientes para que estes façam comparações), a não estocabilidade e a simultaneidade entre a execução e o consumo, sendo necessária a presença da clientela no local da prestação do serviço. (ANGELI, 1991, p. 30)

Outras características são também observadas na atividade turística como a instabilidade da demanda (baseada na situação financeira dos turistas bem como questões relacionadas a moda ou a “status”).

Também deve-se destacar a grande diversidade da demanda turística, levando em consideração aspectos culturais, sociais, econômicos, políticos e legais.

Todas essas características afetam a qualidade dos serviços turísticos somando-se ainda fatores tecnológicos e características da estrutura hoteleira, sendo os hotéis componentes indispensáveis da atividade turística e de acordo com KAUFMANN:

O hotel, se relaciona com o conceito turístico, conforme responda as expectativas dos visitantes e proporcione um serviço de máxima qualidade e comodidade. Os resultados em âmbito nacional se visualizam em uma maior captação de visitantes (e, também, de recursos), uma melhor imagem das cidades, e em uma sensação de bem-estar e prestígio para os membros da comunidade em que estes serviços se acham inseridos. trad. por (1996, p.53)

A mesma autora afirma que existem nos hotéis, três elementos básicos que são: o fator humano, a infra estrutura e a adequação a mudanças proporcionadas por uma gestão flexível, e segundo CASTELLI “uma bela edificação, bons preços, boa comida e um ótimo apartamento não bastam para fazer do hotel um excelente hotel. É preciso que o atendimento seja igualmente excelente. Que os funcionários sejam capazes de interagir positivamente com os hóspedes.” (1994, p. 29)

O fator humano é essencial na prestação de um serviço hoteleiro. Aspectos como amabilidade, cooperação, disposição para servir, são indispensáveis em um hotel e de acordo com BARROS:

O afeto em hotelaria é um tema pouquíssimo abordado. Alias, falar em afeto ainda é tabu para muitas organizações. Repetimos que o afeto almejado pelo cliente é traduzido por cordialidade, simpatia, bom humor, enfim ... atendimento. O perfil do funcionário de um hotel, em qualquer área que atue, tem de abranger aspectos como cortesia, atenção, solicitude, seriedade, comprometimento com o cliente. O hóspede precisa ter a certeza de que, se não puder estar em sua própria casa, pelo menos é merecedor de todos os cuidados e atenção. (1996, p. 31)

Além disso, os recursos humanos dos hotéis são muitas vezes responsáveis pelo sucesso do atendimento aos hóspedes e segundo orientações do SENAC: “a empresa não pode se esquecer de que o pessoal da linha de frente, aquele que realmente tem contato com o público precisa concentrar-se nas necessidades dos clientes, dando-lhes atenção e dispondo-se a ajudá-los, para ficarem satisfeitos e voltarem sempre”. (1996, p. 24)

Entretanto, o que se observa é o fato do setor hoteleiro ser mais lento em elaborar programas de valorização dos recursos humanos e para KAUFMANN: “a falta de formação do pessoal de hotelaria para desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes positivas pode ter um impacto extremamente negativo, no conjunto da organização (...) Também se observa que os empregados que recebem formação diminuem a rotação e se identificam mais com a organização.” trad. por (1996, p. 78)

Com relação a infra-estrutura dos meios de hospedagem deve-se levar em consideração as condições das instalações físicas do edifício, as instalações complementares

(piscinas, sauna, bares, lavanderia) e, também, instalações orientadas ao cliente como por exemplo: ar condicionado, aparelho de fax símile nas unidades habitacionais, correio eletrônico, entre outros. (LIMA, 1997, p.27)

A infra-estrutura hoteleira relaciona-se ao conforto e comodidade oferecidos aos hóspedes, e deve ser alvo de avaliação e renovação constantes e, de acordo com LIMA: “os investimentos na Hotelaria devem ser constantes para se manter no seu padrão inicial, apesar da tendência de queda após certo tempo de existência. Clientes exigentes procuram novas opções e sempre que possível escolhem um hotel de construção recente. (1997, p.26)

O mesmo autor cita algumas considerações relativas à renovação da estrutura dos hotéis, entre as quais estão: utilização e realocação de espaços, modernização do lobby de entrada bem como da recepção, além de vestuário moderno e simplificado para todos os funcionários.

A adequação a mudanças através de gestão flexível é fundamental para assegurar bons níveis de competitividade em tempos de globalização de mercados, e de acordo com KAUFMANN:

Os hotéis necessitam ser organizações flexíveis capazes de responder rapidamente a uma grande quantidade de demandas para as quais deverão contar com um exército de recursos humanos e um serviço valioso. A chave está na flexibilidade, já que os hotéis têm que “esperar” o “inesperado”. Assim mesmo a coordenação é básica já que as demandas dos clientes são muito diversas. trad. por (1996, p. 69)

Um outro ponto importante a ser levantado é o estabelecimento de preços nos meios de hospedagem. Diversos são os fatores a ser considerados e, na maioria das vezes, os preços podem se transformar em excelente arma competitiva. CASTELLI aponta a existência de critérios externos e internos à fixação de preços para a hotelaria, entre os quais:

- fatores internos: custos (fixos e variáveis),
volume de vendas,
gastos (com propaganda, etc.);
- fatores externos: situação econômica, preços praticados pelos concorrentes, flutuações da demanda, taxas de câmbio, imagem do produto, comportamento do consumidor, sazonalidade, fatores psicológicos, etc. (1991, p. 77)

Os preços praticados também podem ser um diferencial aos serviços ofertados pelo meio de hospedagem, visto que preços atraentes influenciam no processo decisório das

pessoas que viajam. Desta forma, pode-se estabelecer preços em função das estações do ano (alta e baixa temporada), em função do tempo de permanência, através da idade (preço especial para crianças e terceira idade), formas de pagamento (“cash”, cheque pré-datado, conta corrente, cartão crédito), tipos de clientela (excursões, grupos especiais, balcão, operadoras, agentes de varejo), tamanho da família, fidelidade ou ainda em função dos gastos realizados durante a permanência no hotel (alimentação, compras, lavanderia, telefonia, passeios). (CASTELLI, 1991, p. 79)

Outro fator é o estabelecimento de padrões de desempenho e atendimento, compatível ao serviço prestado, como por exemplo: tempo de check-in e check-out, tempo de atendimento as solicitações dos hóspedes, tempo dos pedidos feitos no restaurante/copa, capacidade de respostas compatíveis às reclamações, modo de prestar informações, padrões de cortesia, entre outros.

Também deve-se pesquisar as expectativas dos clientes, “para se identificarem as dimensões e atributos mais apreciados pelos hóspedes para cada um dos produtos e serviços ofertados.” (CASTELLI, 1994, p. 27)

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

Tipo de pesquisa: as diversas variáveis analisadas nos meios de hospedagem do tipo hotel (possui todas as unidades habitacionais do tipo apartamento ou suíte) no Balneário de Canasvieiras, foram estruturadas sob a forma de estudo de caso, que constitui um tipo de pesquisa qualitativa. Sobre o estudo de caso, afirmam LAKATOS e MARCONI:

Trata-se, portanto, de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

Tem como base a escolha de uma unidade ou elemento social, sob duas circunstâncias: 1) ser suficientemente representativo de um todo cujas características se analisam; 2) ser capaz de reunir os elementos constitutivos de um sistema social ou de refletir as incidências e fenômenos de caráter autenticamente coletivo. (1992, p. 151)

Além disso, convém destacar o fato de a pesquisa qualitativa ser essencialmente descritiva, que segundo CERVO e BERVIAN, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (1996, p. 49), e “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.” (1996, p. 49)

Entretanto, as conclusões inerentes ao objeto de estudo não devem servir de critério para uma generalização, uma vez que as variáveis a serem analisadas modificam-se com o decorrer do tempo.

O método: seguindo a linha de pesquisa qualitativa, adotou-se um tipo específico de estudo de caso: o estudo multicaso que segundo TRIVIÑOS: “sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações ,etc.” (1987, p. 136)

Crítérios para seleção das empresas: para a realização da pesquisa de campo, os meios de hospedagem foram inicialmente divididos em duas categorias: os hotéis e os hotéis residenciais/flats/ apart-hotéis, com base em dados obtidos junto à Santur, totalizando 14 na primeira categoria e 14 na segunda categoria. Para efeitos deste estudo,

desconsiderou-se a segunda categoria, por apresentar características distintas dos objetivos estabelecidos previamente, tais como possuir área destinada para preparo de refeições independente do quarto de dormir, local para guardar utensílios de cozinha, entre outros.

Constatou-se, entretanto, que alguns meios de hospedagem não eram do tipo hotel, conforme orientava o material coletado na Santur. Desta forma, obteve-se uma população total de 11 (onze) hotéis.

O critério primordial para a seleção das empresas foi a disponibilidade e a compreensão dos representantes das mesmas, que entenderam o espírito desta pesquisa permitindo e colaborando com a coleta de dados.

Assim, obteve-se a participação de 06 (seis) empresas, sendo que as 05 (cinco) demais encontravam-se fechadas.

Coleta de dados: os dados primários foram obtidos através de entrevistas, que para CERVO e BERVIAN trata-se de “conversa orientada para um objetivo definido: recolher através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. [...] Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de ‘fatos’ como de casos ou de opiniões.”(1996, p. 156)

Essas entrevistas aplicadas sob a forma semi-estruturada, abordaram aspectos relativos ao número de unidades habitacionais dos meios de hospedagem, cadastro na Embratur, tipo de clientes, serviços prestados aos hóspedes, refeições incluídas na diária, formas de pagamento, número de funcionários na alta e baixa temporada, critérios para seleção e contratação de mão-de-obra, formas de treinamento e orientação sobre atividades a serem executadas pelos funcionários, realização de pesquisas com hóspedes para verificar graus de satisfação e meios de divulgação dos hotéis. Sobre a entrevista semi-estruturada, afirma TRIVIÑOS:

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha do seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (1987, p. 146)

Paralelamente à pesquisa de campo, realizou-se coleta de dados secundários através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, anais de congressos, a fim de

fundamentar teoricamente o trabalho. Sobre a pesquisa bibliográfica afirmam CERVO e BERVIAN:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (1996, p. 48)

Também foram coletados dados secundários junto à órgãos como SANTUR (boletim de ocupação hoteleira, estudo da demanda turística, relação de hotéis, revistas técnicas, entre outros) e SENAC/Coordenadoria de hotelaria e turismo (relação de cursos realizados em 1997).

5 ESTUDO MULTICASO

Para efeitos deste estudo as empresas pesquisadas não serão identificadas por seus nomes, mas sim por números, conforme a seqüência da realização das entrevistas.

As diversas variáveis levantadas nas entrevistas semi-estruturadas serão avaliadas levando-se em consideração aspectos teóricos e a confrontação com a realidade das empresas.

5.1 - A classificação dos meios de hospedagem - Embratur ou ABIH?

O questionamento a respeito do tipo de classificação a ser adotado, levou a opiniões bastante distintas entre os entrevistados. Entretanto, constatou-se que a grande maioria ainda desconhece os critérios das duas classificações.

“ Falta alguns equipamentos no hotel, mas **ele foi construído** pensando em alguma classificação. A partir do ano que vem é que nós vamos entrar com os documentos para pedir a classificação. Até lá nos vamos decidir se é a da Embratur ou a da ABIH.” (01)

Os aspectos construtivos já não são fatores primordiais para a obtenção da classificação.

Tanto para a EMBRATUR como para a ABIH, o foco central para a obtenção da classificação são os serviços.

Para a EMBRATUR, conforme a Deliberação Normativa 367/97, que regulamenta os novos critérios de classificação, alguns serviços merecem destaque, como por exemplo: instalações imunizadas contra insetos e roedores, pessoal de serviço em quantidade e com qualificação necessárias ao perfeito funcionamento do meio de hospedagem, limpeza e arrumação das unidades habitacionais diariamente, entre outros.

Além disso, os critérios da EMBRATUR levam em consideração o atendimento dispensado ao hóspede.

Portanto, não basta apenas construir um hotel pensando em classificá-lo. É preciso considerar outros aspectos, como os citados anteriormente.

“Nós já estamos classificados na categoria 3 estrelas turístico, segundo a ABIH.” (02)
 “Nós já estamos classificados pela ABIH.”(06)

A classificação proposta pela ABIH, possui critérios bastante flexíveis para sua obtenção. Os serviços são também considerados como a base para a obtenção da classificação, como por exemplo: possuir quarto com TV a cabo, piscina, lanchonete, lavanderia durante 24 hs., entre outros.

O risco da não observância dos critérios por parte dos hotéis é acentuado pela ausência de fiscalização desta entidade. Existe apenas a promessa de fiscalização.

Outro fator a ser considerado é que esta forma de classificação utiliza asteriscos ao invés de estrelas, como no caso da EMBRATUR. Os asteriscos podem, muitas vezes, causar confusão aos turistas distraídos, conforme afirma TRAUMANN:

A diferença é que um hotel cinco-estrelas pelo critério da EMBRATUR, como o Inter-Continental do Rio, equivale a um hotel seis asteriscos da ABIH, como o Macksoud, de São Paulo. O turista desavisado que chega a um cinco asteriscos pode pensar - e a idéia é exatamente essa - que está entrando num hotel cinco estrelas. (1997, p. 97)

Outro ponto abordado diz respeito ao custo para obtenção da classificação da EMBRATUR:

“ O custo para a classificação da EMBRATUR é muito alto.” (05)

Até a publicação da nova classificação, eram os próprios técnicos da EMBRATUR que realizavam a vistoria nos hotéis e conferiam as condições das instalações em relação a categoria do mesmo.

Com a mudança da classificação, os serviços de vistoria e fiscalização, passaram a ser prestados por empresas de auditoria independentes, credenciadas pela EMBRATUR, que costumam cobrar em média R\$ 6.000,00 (seis mil reais), dependendo da estrutura do hotel, tempo a ser despendido na visita, entre outros.

A EMBRATUR, apenas recebe a documentação referente à vistoria e autoriza a classificação.

Por esse novo sistema só existem aproximadamente 40 hotéis classificados, sendo a maioria do eixo Rio-São Paulo.

“ O governo não obriga a classificação? (...) Eu não conheço as regras da ABIH.” (04)

O Governo/EMBRATUR são, conforme o artigo 4º da Lei 6.505/77, responsáveis pela defesa do turista consumidor e pelo estímulo à qualidade dos serviços.

O decreto-lei 2.294/86, tornou livre o exercício de atividades turísticas no país, fazendo com que a classificação fosse opção do empresário, ou seja, não mais obrigatória.

Desta forma, afirma FERRAZ: “a EMBRATUR não está obrigada a classificar hotéis, mas legalmente autorizada a fazê-lo.” (1997, p.05)

Se a preocupação dos hoteleiros ainda está fundamentada nos aspectos construtivos, como justificar formas de classificação voltadas aos serviços?

Neste contexto, o turista, centro das atenções, passa despercebido e as empresas, no médio e longo prazos, perdem clientes pela não manutenção de padrões de qualidade.

5.2 - As taxas de rotatividade da mão-de-obra

A rotatividade de recursos humanos, ou “turnover” é definida por CHIAVENATO, como sendo:

A flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. (1995, p. 158)

Além disso, CHIAVENATO aponta a existência de fatores internos e externos à organização que condicionam à rotatividade de pessoal. Entre os fatores internos destacam-se:

- a política salarial da organização;
- a políticas de benefícios da organização;
- o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- o tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- as condições físicas ambientais de trabalho da organização;

- o moral do pessoal da organização;
- a cultura organizacional;
- a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- a política disciplinar da organização;
- os critérios de avaliação do desempenho; e
- o grau de flexibilidade das políticas da organização. (1995, p. 163)

Entre os fatores externos indicados pelo autor destacam-se: situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, entre outros.

As taxas de rotatividade registradas em Canasvieiras, são consideradas elevadas, dado o alto índice de contratações no início da alta temporada e o elevado número de demissões ao final da mesma.

Tabela 03 - Número de funcionários

HOTEL	ALTA TEMPORADA	BAIXA TEMPORADA
01	12	06
02	35	20
03	15	03
04	50	10
05	50	25/30
06	30/35	20

Os números levam à uma reflexão: se os funcionários não têm identidade com a empresa em que trabalham, como assegurar que os padrões de qualidade sejam obtidos?

5.3 - Desenvolvimento e habilitação da mão-de-obra

A valorização dos recursos humanos de uma empresa prestadora de serviços é essencial e constitui-se em uma forte arma estratégica.

NORMANN aponta a existência de dois elementos fundamentais na gestão de recursos humanos. Desta forma:

Um pode ser descrito em termos de treinamento, formação, planejamento de carreira, desenvolvimento organizacional, etc. Esses e outros métodos semelhantes, são adotados por promover melhor uso da motivação e habilidades potenciais inerentes aos participantes de uma organização.

O segundo elemento complementar significa assumir que a pessoa certa é recrutada para começar. Não é surpresa que empresas orientadas para serviços tendam a colocar esforço máximo e cuidado para recrutar e selecionar seus funcionários. (1993, p. 82)

Sobre as etapas de recrutamento e seleção pode-se considerar as afirmações de CHIAVENATO:

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (1995, p.175)

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. (1995, p. 193)

Os critérios para o recrutamento e seleção de pessoal dos hotéis de Canasvieiras são bastante diferenciados e, em alguns casos, constatou-se a ausência de rigor para a contratação:

- No hotel 01, 90% (noventa por cento) dos contratados nunca trabalhou em Hotelaria. A preferência é dada a pessoas da região de Canasvieiras. É exigido nível de escolaridade apenas para a recepcionista (2º grau). A partir deste ano é que começou-se a exigir escolaridade para as demais funções.

Para DENTON, “as pessoas não podem servir, não importa se o desejem ou não, se não tiverem a necessária experiência para tal. Se um fornecedor de serviço é analfabeto, as instruções corretas e o ensino são impossíveis.” (1990, p. 144)

- No hotel 02, a preferência é por pessoas que já trabalharam em verões anteriores, estagiários de cursos de Hotelaria e Turismo e com conhecimento de idiomas como espanhol e inglês. É exigido 2º grau para todas as funções.

- Os funcionários do hotel 03, são recrutados e trazidos do Paraná, pelo próprio dono, não havendo critérios para tal.

- No hotel 04, o critério primordial é a boa aparência e a desenvoltura. Os empregados mais antigos é que determinam quais pessoas devem ser contratadas.

Esse critério de boa aparência causa estranheza, visto que já existem leis proibindo a utilização deste em processos de recrutamento e seleção, em razão do elevado nível de discriminação racial existentes no país.

- Nos hotéis 05 e 06, o critério básico é a experiência anterior em outros meios de hospedagem.

Com relação ao desenvolvimento de programas de treinamento, BERRY afirma que: “treinar é um termo muito limitado para a tarefa a que ele se destina. O fornecimento de serviços excelentes requer educação, também. Os prestadores de serviços devem aprender sobre valores, estratégias, produtos (mercadorias e serviços) e as práticas da empresa.” (1996, p. 192)

Para ALBRECHT e BRADFORD, “no treinamento as pessoas aprendem habilidades que podem aplicar imediatamente ao trabalho; [...], a educação ajuda as pessoas a adquirir habilidades que poderão ser aplicadas no futuro. [...]. O último ponto, desenvolvimento, também é uma experiência de ensino. É diferente de treinamento e educação, porque talvez nunca venha a ser aplicado no trabalho.” (1992, p. 205)

KAUFMANN afirma que a formação dos empregados proporciona diversas vantagens, entre as quais: incremento da produtividade, melhoria da qualidade do trabalho, modificação da percepção do cliente em relação a organização, desenvolvimento do comprometimento do empregado com a empresa, diminuição da rotatividade, entre outros. (1996, p. 78)

Além disso, um dos objetivos básicos da educação e treinamento é segundo CASTELLI: “desenvolver nas pessoas a consciência de que a empresa é sua, no sentido de mostrar ao funcionário que a empresa não é um local de castigo, mas ao contrário, ela pode fazer parte de seu projeto de vida.” (1994, p. 71)

Porém, para os hotéis de Cansvieiras, o desenvolvimento, o treinamento e a educação dos empregados, limita-se quase que por unanimidade, à orientações quanto às atividades a serem desenvolvidas na rotina de trabalho. Apenas o hotel 02, incorporou

técnicas para a implantação do programa de qualidade total, realizando seminários com os funcionários, visando orientar a execução deste.

No confronto com esta realidade, tem-se a afirmação de CASTELLI: “não existem recursos humanos qualificados para suprir as necessidades do mercado.” (1994, p. 71)

Em Florianópolis, são vários os cursos que visam treinar e educar pessoas que atuam no mercado hoteleiro. O SENAC, por exemplo, considerado centro de excelência na capacitação de profissionais, realizou no 2º semestre de 1997, aproximadamente 13 cursos na área de Turismo e Hotelaria. Além disso, existem os cursos oferecidos por outras escolas como a Associação Veneta, a Escola Superior de Turismo e Hotelaria, entre outras.

O que se constata, entretanto, é a falta de preocupação do empresariado hoteleiro em capacitar a mão-de-obra, sob a alegação de “elevação de custos” e, em contrapartida, a falta de condições financeiras e educacionais dos candidatos a empregos em Hotelaria, para arcar com as despesas de um curso de formação.

Neste ponto, a incorporação da qualidade de serviços fica ameaçada e caracteriza-se como um discurso vazio e simples estratégia de “Marketing”.

5.4 - Incentivos à produtividade e à qualidade

A motivação dos empregados de uma organização é um dos meios para a obtenção da qualidade na prestação de serviços. Segundo CASTELLI:

Os empregados são desmotivados pela companhia por meio das práticas operacionais normais da organização. Isso é o resultado da maneira descuidada, irritantemente desinteressada com que são utilizados. [...] É preciso manter os funcionários motivados, informados e bem treinados, já que são eles que podem melhorar o processo através do qual é possível atender aos desejos e necessidades dos clientes com produtos e serviços que os encantem. (1994, p. 66)

AIDAR vai além desta definição e afirma que “a satisfação e a motivação do empregado estão longe de ser representadas apenas pela remuneração. Trabalhar numa empresa de qualidade significa outras coisas importantes como segurança, prestígio e possibilidade de ascensão profissional.” (1995, p. 61)

NORMANN aponta ainda, o fato de:

Pessoas de diferentes posições sociais, em diferentes estágios de vida e com estilos de vida diferentes têm necessidades, motivações e ambições diferentes. Mobilizarão suas energias para a empresa somente se as tarefas e atividades exigidas pelo negócio adaptarem-se a suas necessidades como indivíduos. E, ainda mais interessante: ao proporcionar um ambiente ou contexto adequado para o indivíduo, a empresa presta um serviço a ele e, em muitos casos, também uma importante função social. (1993, p. 82)

Além disso, convém destacar que qualidade é uma atividade que deve envolver todos os funcionários e para tanto deve-se motivar a mão-de-obra para obter a fidelidade dos clientes.

Curiosamente, nos hotéis de Canasvieiras, inexistem práticas que visem incentivar os funcionários na busca da qualidade.

Também são mínimas as possibilidades de ascensão profissional, de estabilidade no emprego, e as faixas salariais registradas em Hotelaria, estão abaixo das médias encontradas em outras atividades profissionais. Conforme a proposta apresentada pela FETHEPAR:

Outro fator necessário de verificação, diz respeito ao incentivo que as empresas hoteleiras deveriam dar aos profissionais de hotelaria. [...] Neste aspecto verifica-se total abandono deste profissional com relação ao seu enquadramento nos diferentes níveis profissionais da atividade, ficando os mesmos, muitas vezes, relegados à faixas salariais equivalentes ao 'Piso da Categoria'." (1997, p. 61)

Tais fatores podem justificar, em alguns casos, a elevada rotatividade da mão-de-obra e a falta de identificação com as empresas hoteleiras que os empregam.

A grande contradição é a incorporação de trabalhadores com baixa remuneração, para prestação de serviços que ofereçam lazer de qualidade aos hóspedes.

5.5 - Reconhecimento aos setores de melhor desempenho

Partindo-se do pressuposto que a qualidade está nas pessoas, torna-se necessário que estas sejam reconhecidas pelo trabalho que executam. Para CASTELLI "o elogio ou o prêmio é um ato de reconhecimento pelo ato que a pessoa está de fato fazendo. É uma manifestação que corresponde a dizer ao funcionário quanto ele é importante para a empresa." (1994, p. 66)

O mesmo autor afirma que além do reconhecimento existem outras formas de recompensar o funcionário que se destaca ao executar um serviço. Entre estas incluem-se:

prêmio (“dado para recompensar um bom desempenho, para recompensar um serviço bem feito.”); promoção (“dada para recompensar as habilidades que a pessoa tem para ocupar uma função superior à que tinha antes.”) (1994, p.67). Outra forma apontada é a remuneração ou recompensas financeiras, que para BERRY: “o pagamento por si e em si, somente não é inspirador para muitos funcionários.” (1996, p.261)

BERRY afirma ainda que “os sistemas de recompensa mais eficazes combinam recompensas financeiras, progressos na carreira e reconhecimento não financeiro. Cada um desempenha um papel diferente; ao combiná-los criativamente pode-se produzir efeitos poderosos.” (1996, p. 261)

O questionamento a respeito das formas de recompensas adotadas pelos hotéis de Canasvieiras, obteve respostas diversas. Algumas opiniões merecem destaque:

“Nós já adotamos o programa ‘Destaque do Mês’, mas esse ano, essa prática não está sendo utilizada.” (02)

“Se o funcionário se destaca no atendimento ao hóspede, a recompensa é que ele fique trabalhando na baixa estação.” (04)

“Nós procuramos recompensar os funcionários, concedendo folgas durante a semana, ou mesmo deixando o funcionário sair mais cedo do que o horário habitual.” (05)

A respeito dessas opiniões têm-se o posicionamento de BARROS:

Na tentativa de não criar um modelo discriminado, muitas empresas procuram o reconhecimento cujo formato geral pode ser aplicado a todos, indiscriminadamente, pelo mínimo ato de qualidade que se possa fazer, mesmo que seja apenas uma tarefa de rotina. [...] O ato de reconhecer deve ser algo valorizado, com sabor de conquista, na intensidade correta, no momento adequado. Reconhecimento nunca deve constar do manual de procedimentos da empresa, como algo normatizado, impessoal, frio. (1996, p. 97)

Os demais hotéis pesquisados não possuem práticas voltadas ao reconhecimento dos funcionários.

Como garantir que os funcionários procurem ser destaques no atendimento aos hóspedes, se suas atitudes não são reconhecidas?

5.6 - A oferta de serviços e informações de interesse dos hóspedes

KAUFMANN afirma que “a única maneira de sobreviver em uma economia tão mutante como a atual é conseguir clientes e retê-los. (1996, trad. por, p. 107)

Para CASTELLI, “o cliente sempre procura adquirir algo que venha ao encontro dos seus desejos e necessidades. Que lhe traga satisfação. Em tudo. Inclusive quando frequenta um hotel. É preciso, pois, que a administração direcione o hotel totalmente para o cliente a fim de atender aos seus requisitos. (1994, p. 51)

Tomando-se como base a Deliberação Normativa nº 367, da EMBRATUR, que regulamenta a nova classificação dos hotéis, existem alguns serviços essenciais ao atendimento dos hóspedes, entre os quais:

- apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados;
- serviços de reserva, recepção, mensageiro, limpeza e governança;
- ambientes, instalações e/ou equipamentos adequados destinados a salão de beleza, “baby-sitter”, venda de jornais e revistas, “drugstore”, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, câmbio, transporte especial, e outros.

Em Canasvieiras, observou-se que a maioria dos hotéis pesquisados mantém durante o ano inteiro, os serviços essenciais de governança e limpeza. Os serviços de mensageiro só são utilizados na alta temporada.

Observou-se ainda que a maioria dos estabelecimentos oferece apenas o café-da-manhã, possuindo também serviços de lavanderia.

Além disso, é prática comum dos hotéis, a terceirização de serviços de aluguel de carros e passeios de scunas, através da cessão de espaços junto à recepção para a divulgação destes serviços.

Entretanto, constatou-se que não existe a preocupação de realmente **encantar o hóspede**. As práticas observadas são extremamente rotineiras, semelhantes e a ausência de inovações é fato marcante nos hotéis pesquisados.

5.7 - Adoção de promoção e marketing: as taxas de ocupação e permanência na baixa estação

CASTELLI afirma que “define-se a promoção de vendas como sendo o conjunto de atividades de marketing que visam, durante um determinado tempo, a estimular as vendas de um produto ou serviço, oferecendo aos consumidores ou distribuidores alguns atrativos específicos.

A promoção de vendas visa, pois, a estimular as vendas junto aos consumidores.” (1991, p. 121)

Diversas são as formas de promover os hotéis entre as quais estão: participação do hoteleiro em feiras, “workshops”, viagens de prospecção, contatos com agências de viagens, bem como através da utilização de folhetos, vídeos e pastas comerciais.

Um outro componente para a divulgação dos meios de hospedagem é a utilização de campanhas publicitárias na televisão, rádio, imprensa escrita, entre outros.

Entre as formas de divulgação encontradas em Canasvieiras estão:

Hotel 01 - utilização de folders, viagens para cidades da Argentina, Uruguai realizadas por representante comercial contratado pelo hotel;

Hotel 02 - viagens à cidades do Brasil e exterior (Argentina e Uruguai), sendo que as capitais nacionais são visitadas duas vezes ao ano. São mantidos contatos com empresas para a realização de eventos nas dependências do hotel e com agências de viagens para o fechamento de pacotes. Além disso, o hotel faz uso de “out-doors”, para facilitar o acesso;

Hotel 03 - não são adotadas formas de divulgação do hotel;

Hotel 04 - o hotel é divulgado através de anúncios em jornais de São Paulo e Buenos Aires;

Hotel 05 - os anúncios em revistas especializadas, a participação em eventos técnicos e o envio de mala direta são os meios de divulgação do hotel. Existe um departamento comercial que realiza a divulgação no exterior e na baixa temporada ocorre a utilização de preços promocionais nas diárias;

Hotel 06 - a divulgação é realizada através da participação em feiras de Buenos Aires e Córdoba (Argentina).

Entre as formas de promoção observadas, percebe-se que a grande preocupação dos hotéis está em garantir elevadas taxas de ocupação para a alta temporada.

Além disso, o grande interesse é atrair turistas estrangeiros (argentinos e uruguaios, principalmente), ficando o mercado interno em segundo plano.

A baixa estação continua sendo o grande pesadelo dos hoteleiros, devido aos elevados custos de manutenção dos meios de hospedagem neste período.

A monocultura do mercado argentino e a ausência de processo sistemático de promoção do produto, caracteriza-se como forte ameaça à viabilidade econômica-financeira do empreendimento e sua sobrevivência.

5.8 - Meios para monitorar as expectativas e impressões dos hóspedes

Conforme COBRA e RANGEL:

A melhor forma de se conhecer um cliente acontece na hora da compra, ou ainda, no após a compra. Através de entrevista pessoal, ou por telefone, por meio de questionários estruturados ou não, ou ainda em discussões de grupo, é possível verificar se as necessidades do cliente estão sendo adequadamente satisfeitas com a posse do bem ou serviço que ele está comprando ou comprou. (1992, p. 51)

Para HOROVITZ, “entrevistas individuais ou em grupo vão pôr em evidência as preocupações do cliente, suas expectativas e sua linguagem.” (1993, p. 129)

Além disso, o autor aponta que “os resultados da pesquisa não têm grande interesse, se tomados isoladamente. Uma vez coletados devem ser comparados com os resultados da concorrência ou na falta destes com a qualidade percebida de um serviço análogo.” (1993, p. 129)

O meio mais utilizado para monitorar as expectativas dos hóspedes em Canasvieiras é o questionário estruturado, deixado nas unidades habitacionais. Três hotéis (02, 04 e 05), fazem uso deste instrumento e os demais não possuem nenhum tipo de verificação.

Torna-se bastante difícil assegurar um serviço de qualidade, se não são conhecidas as opiniões dos hóspedes.

5.9 - Considerações finais

As diversas variáveis analisadas e questionadas neste estudo, confirmam que existe uma grande distância entre a teoria e a prática das empresas hoteleiras de Canasvieiras.

O discurso do empresariado é bastante eloqüente quanto o assunto é a qualidade.

Porém, as práticas observadas denotam a total ausência de preocupação em relação a qualificação da mão-de-obra, que conforme os diversos autores citados anteriormente, constituem a base fundamental de qualquer programa de qualidade.

As altas taxas de rotatividade registradas, contribuem para esta afirmação, visto que as possibilidades de afirmação, crescimento profissional e pessoal, salários compatíveis com outras categorias, ainda são remotas para a Hotelaria daquela comunidade.

Além disso, a falta de divulgação eficiente dos meios de hospedagem, aliadas a “mesmice” dos serviços, contribuem para a redução das taxas de ocupação na baixa temporada, bem como a redução do tempo de permanência médio dos hóspedes na alta temporada

Outro fator a ser apontado é o desconhecimento das expectativas dos hóspedes e até mesmo do tipo de clientela atendida pelo hotel.

Verificou-se ainda, que existem meios de hospedagem que encontram-se também “despreocupados” com as instalações físicas (paredes sujas, ou sem renovação de pintura, carpetes sujos, cheiro de mofo, entre outros), enquanto outros possuem instalações faraônicas, que passam a maior parte do ano fechadas, devido a falta de hóspedes.

Portanto, para o segmento de hospedagem pesquisado, a qualidade ainda é uma utopia.

6 CONCLUSÃO

O Turismo é um dos setores que apresenta grande potencial no contexto da economia global, conforme afirma NAISBITT:

- O Turismo emprega 204 milhões de pessoas em todo o mundo, ou um em cada nove trabalhadores, totalizando 10,6% da força de trabalho global.
- O Turismo é o setor que mais contribui para a economia do mundo, produzindo uma inacreditável cifra de 10,2% do produto nacional bruto mundial.
- O Turismo é o maior gerador de receitas de impostos, no valor de 655 bilhões de dólares.
- O Turismo é a maior indústria do mundo em termos de produção bruta, que se aproxima dos 3,4 trilhões de dólares.
- O Turismo corresponde a 10,9% de todos os dispêndios dos consumidores, 10,7% de todos os investimentos de capital e 6,9% de todos os gastos governamentais. (1994, p. 116)

No Brasil, o crescimento das atividades de Turismo e lazer se deve à combinação de dois fatores. O primeiro é que o entretenimento está em alta em todo o mundo e o segundo deve-se a estabilização da economia, através do Plano Real.

Em Florianópolis, as perspectivas de crescimento da atividade turística referem-se a duplicação da BR-101 e da SC-401, a ampliação do Aeroporto Internacional Hercílio Luz permitindo o aumento das linhas aéreas internacionais, bem como da construção do centro de convenções no aterro da baía sul.

Além disso, grandes redes hoteleiras internacionais já estão se instalando na capital, como a Best Western e a Accor, elevando a competitividade os padrões de atendimento.

Porém, constatou-se que em Canasvieiras, o hiato entre os padrões de atendimento internacionais e a realidade desta comunidade ainda é muito grande.

Embora o discurso dos hoteleiros seja muito forte quando o assunto é qualidade, verificou-se a inexistência de critérios essenciais para sua obtenção.

Aspectos voltados ao real desenvolvimento e educação da mão-de-obra, bem como de políticas adequadas de recrutamento e seleção, não se constituem em preocupação do empresariado local.

Outro ponto marcante é a ausência de meios para avaliar o grau de satisfação dos hóspedes, perpetuando-se, com isso, a igualdade e a falta de originalidade no oferecimento de serviços por parte dos hotéis.

O que realmente continua a ocorrer é a concentração de esforços para a atração de turistas estrangeiros (monocultura do mercado argentino), alicerçado apenas na oferta de uma simples “cama quente” (prática comum na década de 80) e nas belezas naturais da cidade (“Florianópolis terra de sol e mar”).

O investimento na qualificação da mão-de-obra deve ser maciço, aliando-se a este a modernização e a agilidade das empresas hoteleiras, a fim de garantir que a cidade possa desfrutar dos benefícios trazidos pelo Turismo e assegurar a continuidade da prestação de serviços hoteleiros durante os 365 dias do ano.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. 2. ed. São Paulo : Maltese, 1995.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Laurence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo : Makron Books, 1992.
- ANGELI, Margarita N. Barreto. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas : Papyrus, 1991.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços: questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- BRASIL. Deliberação Normativa no. 367, de 26 de novembro de 1996. Estabelece novo sistema de classificação dos meios de hospedagem. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, n. 231, p. 25189 -92.
- BRASIL. Resolução Normativa CNTur no. 09 de 15 de dez. de 1983. Aprova para fins da Lei 6505 de 13 de dez. de 1977 e do Decreto no. 84910, de 15 de jul. de 1980, a regulamentação dos meios de hospedagem de Turismo. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, seção I, p. 2171-77.
- CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia; BJUR, Wesley. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo : Makron Books, 1997.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.
- _____. **Marketing hoteleiro**. 3. ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1991.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo : M. Cobra, 1992.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo : Makron Books, 1990.
- FERRAZ, Joandre Antonio. Classificação hoteleira - obrigação da Embratur? **Brasilturis Jornal**, São Paulo, p. 5, ago. 1997.
- FETHEPAR. **Desenvolvimento do turismo nacional e geração de emprego**. (1 : 1997 : Itapema.
- HOROVITZ, Jaques. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo : Nobel, 1993.
- KAUFMANN, Alicia E. **Organización hotelera: innovación y formación**. Madrid : CDN, 1996.
- KOTLER, Philip; HAIDER, Donald H.; REIN, Irving. **Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- LIMA, João Carlos de. Porque renovar sempre. **Hotelnews**, São Paulo, n. 279, p. 26-27, jul./ago. 1997.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo : Harbra, 1986.
- MORETTO NETO, Luis. **A atividade turística e o desenvolvimento sustentado**. Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Geografia - Departamento de Geociências, Universidade Federal de Santa Catarina.
- NAISBITT, John. **Paradoxo global**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo : Atlas, 1993.

- OUCHI, William. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo : Nobel, 1986.
- SENAC. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro : Ed. Senac, 1996.
- SANTUR. **Estudo da demanda turística: Florianópolis**. Florianópolis : 1996.
- TEMPORADA tem crescimento em relação a 96. **O ESTADO**, Florianópolis, 28 fev. 1997. Suplemento O Estado Verão, p. 3.
- TRAUMANN, Thomas. Para confundir. **Revista Veja**, São Paulo, Ed. 1502, n. 26, p.97, 2 jul. 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis : Insular, 1996.

8 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes. 4. ed. São Paulo : Pioneira, 1992.
- ANDERSON, Kristin; ZEMKE, Ron. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **Reclamação de cliente? não tem melhor presente**: usando o feedback como ferramenta estratégica. São Paulo : Futura, 1996.
- BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas : Papyrus, 1995.
- BRISSAC, Chantal; HOLLANDA, Eduardo. Estrelas cadentes. **Revista Isto É**. São Paulo, n. 1390, p. 60-61, 22 mai. 1996.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 3. ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1992.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.
- DANIELS, John L.; DANIELS, N. Caroline. **Visão global**: criando novos modelos para as empresas do futuro. São Paulo : Makron Books, 1996.
- GLEN, Peter. **Não é meu departamento!**: como conseguir o serviço que você quer, exatamente da maneira que você deseja. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; HART, Christopher W. L. **Serviços revolucionários**: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo : Pioneira, 1994.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1996.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo : Pioneira, 1990.

KAPLAN, Daniel I.; REISER, Carl. **Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua**. São Paulo : Nobel, 1996.

KONDO, Oshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. 2. ed. São Paulo : Ed. Gente, 1994.

MARTÍ, Jordy; COMAS, Antoni. **La quiebra de la ídea Disney en París**. Barcelona : Tivedabo, 1994.

NADER, Ginha. **Walt Disney, prazer em conhecê-lo: sua vida, obra, parques e sucessores**. 2. ed. São Paulo : Maltese, 1995.

SENAC. **Qualidade em comércio e serviços: casos e caminhos práticos**. São Paulo : Makron Books, 1992.

VIERA, Elenara Vieira de; CÂNDIDO, Índio. **Garçom**. Canoas : Ed.Ulbra, 1996.

_____. **Recepcionista de hotel**. Canoas : Ed. Ulbra, 1996.

WIERSEMA, Fred. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados de seus clientes**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

ANEXOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1) Questões gerais

1.1 - Nº de UH/Leitos

1.2 - Possui cadastro na Embratur? Sim, não, por quê?

1.3 - Conhece a nova legislação de classificação dos meios de hospedagem da Embratur? Pretende segui-la? Sim, não, por quê?

1.4 - Se era cadastrado pelo antigo sistema de classificação, quantas estrelas possuía?

1.5 - Tipo de clientela basicamente atendida pelo meio de hospedagem. (excursões, jovens, idosos, executivos, casais, etc.)

1.6 - Faça um breve histórico da organização. (opcional)

2) Serviços prestados aos hóspedes

2.1 - Possui copa/restaurante? Período de funcionamento. (Na alta e baixa temporada)

2.2 - Possui serviço de governança? Horário de atendimento aos hóspedes. (Alta e baixa temporada)

2.3 - Possui serviço de reserva? Horário de atendimento. (Alta e baixa temporada)

2.4 - Possui serviço de lavanderia? Horário de atendimento. (Alta e baixa temporada)

2.5 - Possui mensageiro? (Alta e baixa temporada)

2.6 - Quais refeições estão incluídas nas diárias? (Alta e baixa temporada)

2.7 - As Uhs possuem frigobar? Periodicidade de abastecimento do mesmo. (Alta e baixa temporada)

2.8 - Se existirem outros serviços, indicar.

3) Em relação à mão-de-obra

- 3.1 - N° de funcionários na alta e baixa temporada. (preferencialmente diferenciando por setores)
- 3.2 - Forma de recrutamento (funcionários da própria comunidade, classificados de jornais, indicação de outros funcionários que já trabalham no meio de hospedagem, funcionários de outras temporadas de verão?)
- 3.3 - Critérios para seleção dos funcionários (nível de escolaridade, conhecimento da função, experiência anterior?)
- 3.4 - Costuma contratar funcionários que falem outros idiomas?
- 3.5 - Ao ser contratado o funcionário recebe orientações quanto a função a ser executada?
- 3.6 - De que maneira isto é feito?
- 3.7 - Realiza algum tipo de treinamento, cursos de aperfeiçoamento, ou similar para os funcionários?
- 3.8 - Ouve sugestões ou reclamações dos funcionários, uma vez que estes conhecem os processos de trabalho?
- 3.9 - Procura beneficiar de alguma forma os funcionários ou os setores que se destacam no atendimento aos clientes?
- 3.10 - Os funcionários também recebem orientações quanto ao tratamento a ser dispensado ao hóspede? Que orientações seriam?

4) Clientes

- 4.1 - Taxa média de ocupação na alta e baixa estação.
- 4.2 - Realiza algum tipo de pesquisa para saber se o serviço prestado pelo meio de hospedagem é adequado ao hóspede? Qual?
- 4.3 - Se realiza pesquisa, procura avaliar sugestões dos hóspedes e implantá-las? Como?
- 4.4 - Se não realiza pesquisa, qual o motivo?
- 4.5 - Em caso de reclamações do hóspede durante sua permanência no meio de hospedagem, quais atitudes são tomadas para solução?

5) Divulgação do meio de hospedagem

- 5.1 - Mantém contato com agências de turismo, órgãos governamentais com o intuito de divulgar o hotel?

- 5.2 - Já realizou campanha publicitária (propaganda)? Por quê?
- 5.3 - Costuma realizar promoções especiais na alta e baixa temporada? Que tipo?
- 5.4 - Promove ou patrocina algum evento nas temporadas? Qual?
- 5.5 - Promove congressos nas dependências do hotel?