

**Wilson Roberto de Souza**

**O PERFIL DOS GERENTES DE HOTÉIS VOLTADOS AO TURISMO DE  
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO.**

**Florianópolis, Dezembro de 2001**

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**  
**Mestrado em Engenharia de Produção**

**O PERFIL DOS GERENTES DE HOTÉIS VOLTADOS AO TURISMO DE  
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO.**

**Wilson Roberto de Souza**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial  
para a obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de  
Produção

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria Ester  
Menegasso, Dr<sup>a</sup>.

**Florianópolis, Dezembro de 2001**

**Wilson Roberto de Souza**

**O PERFIL DOS GERENTES DE HOTÉIS VOLTADOS AO TURISMO DE  
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Florianópolis, 21 de dezembro de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

Prof<sup>a</sup> Maria Ester Menegasso, Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora

---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.  
Examinador

---

Prof. Marcos Laffin, Ms.  
Examinador

---

Prof<sup>a</sup> Regina Panceri, Dr<sup>a</sup>.  
Examinadora

---

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina e aos professores do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

À professora Maria Ester Menegasso, por sua valiosa contribuição na orientação deste trabalho.

Ao professor Marcos Laffin, pela ajuda na análise do estudo

Ao professor José Francisco Salm, pelas aulas que muito ampliaram meus horizontes.

À amiga, também mestranda, Lucianne Gruber Secco, pelos estímulos nos momentos de trabalho.

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

E, sobretudo, à Deus e ao mestre amigo Jesus que me inspiram a trilhar os caminhos da vida.

CÓPIA

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE QUADROS .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT .....	x
1 INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Exposição do Assunto .....	01
1.2 Definição de Termos .....	02
1.3 Organização do Trabalho.....	03
1.4 Discussão do Tema e do Problema de Pesquisa.....	04
1.5 Objetivos .....	06
1.5.1 Objetivo geral .....	06
1.5.2 Objetivos específicos .....	06
1.6 Justificativa para a Escolha do Tema.....	07
1.7 Limitações do Trabalho.....	08
2 O TURISMO DE NEGÓCIOS E SUA IMPORTÂNCIA .....	09
2.1 O Turismo.....	09
2.2 As Políticas Públicas para o Turismo .....	11
2.3 A Segmentação do Turismo .....	17
2.4 O Turismo de Negócios.....	20
2.5 O Hotel .....	22
2.6 A Hotelaria no Brasil.....	26
2.7 Os Hotéis no Cenário Econômico .....	31
2.8 Os Serviços de Hospitalidade .....	35
2.9 O Gerente.....	41
2.10 O Novo Gerente .....	48
2.11 Os Aspectos Psicológicos do Gerenciamento.....	52
2.12 O Gerente de Hotelaria .....	57
2.13 A Formação do Gerente em Hotelaria.....	65
3. METODOLOGIA.....	70

3.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa .....	71
3.2 Trajetória da Pesquisa .....	74
3.3 Técnicas de Coleta de Dados .....	75
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	77
4.1 Contextualização da Organização Pesquisada e seu Gerente .....	77
4.1.1 O hotel “L” .....	77
4.1.2 O gerente “S” .....	78
4.2 Análise da Entrevista.....	78
4.2.1 A profissionalização no segmento hoteleiro .....	78
4.2.2 O perfil de um bom gerente hoteleiro sob a ótica do entrevistado .....	83
4.2.3 Profissionalização X resultados.....	87
4.2.4 Turismo de negócios X serviços hoteleiros .....	88
4.2.5 Profissionalização X conquista de mercado .....	91
4.2.6 Formação X experiência.....	93
4.2.7 A administração hoteleira em relação à administração de outros segmentos .....	94
4.3 Algumas Inferências sobre a Temática .....	99
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	103
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	106
7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	111

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Forças atuantes no setor de hotelaria.....	34
<b>Figura 2</b> – Organograma funcional de um hotel .....	36
<b>Figura 3</b> – Os momentos da verdade de um hotel .....	38

CÓPIA

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Temas e propostas discutidas na Carta de Goiás.....	13
<b>Quadro 2</b> – Características do novo administrador.....	51
<b>Quadro 3</b> – As mudanças no papel do gerente de hospitalidade.....	59
<b>Quadro 5</b> – Comparativo entre os perfis gerenciais em hotelaria	98

CÓPIA

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Motivos de viagens.....	10
<b>Tabela 2</b> – Itens de infra-estrutura urbana e turística criticados pelos turistas .....	14
<b>Tabela 3</b> – Motivo de viagem por permanência, gasto per capita/dia e renda individual.....	15
<b>Tabela 4</b> – Tipo de alojamento utilizado.....	19
<b>Tabela 5</b> – Categorias atribuídas pela Embratur aos meios de hospedagem.....	25

CÓPIA

## RESUMO

O fluxo turístico dos países tem aumentado muito nos últimos anos, devido a melhoria nos transportes, do crescimento econômico e da descentralização industrial. Esse incremento refletiu significativamente na rede hoteleira que hospeda executivos, revelando-se investimento muito promissor para diversos analistas de mercado. Com isso houve uma expressiva elevação na oferta de leitos em diversas capitais brasileiras, inclusive Curitiba, que estaria causando uma super oferta. Dá-se especial atenção também à chegada de redes hoteleiras internacionais, que trazem o conceito de bandeira, de operação integrada e um grande *know how* de gerenciamento hoteleiro, que deverá acirrar ainda mais a concorrência no setor.

Este estudo foi desenvolvido para identificar e compreender o perfil do gerente de hotéis voltados ao turismo de negócios a partir de sua inserção no contexto turístico geral, de modo a perceber sua capacitação para dirigir a empresa nesse novo ambiente competitivo.

Para tanto, foram resgatados na literatura sobre organizações os conceitos de turismo, hotelaria, gerenciamento e gerenciamento hoteleiro. Buscou-se identificar no referencial teórico fatores que influenciam o momento, as necessidades organizacionais, as variações de tempo e de espaço refletem diretamente no estilo gerencial, criando formas gerenciais diferentes. Entendeu-se de que a cada período de tempo corresponde a um modo de gerenciamento para uma determinada organização. Esses exames serviram de fundamentação para a pesquisa de campo.

Do ponto de vista metodológico, tratou-se de um estudo de caso, a abordagem foi qualitativa, com objetivos exploratórios. A pesquisa foi classificada, ainda, como básica e descritiva.

Para a identificação e compreensão do perfil do gerente de hotéis foi efetuada visita a um hotel de Curitiba e por meio de uma entrevista semi-estruturada com seu gerente foram coletados dados sobre o tema. Na pesquisa observou-se que a organização hoteleira tem cunho familiar, tendo profissionalizado o gerenciamento após o falecimento de seu principal gestor, confirmando a percepção de alguns autores, dentre os quais Castelli, de que no Brasil a maioria das empresas hoteleiras são organizações familiares e que suas formas de administração, geralmente, são baseadas conhecimento empírico, necessitando, contudo, de uma abordagem sistêmica

Palavras-chave: Administração; Gerenciamento; Hotelaria; Turismo.

## ABSTRACT

The tourist stream in the countries has increased very much in the last years, due to the improvement of the carriers, to the economic growth, to the industrial decentralization. This increment has reflected significantly in the hotel network which hosts the executives, it has been taken as a promising investment by many market analysts. Because of this, the offer of beds had an expressive rising in several Brazilian capitals, including Curitiba, and that would be causing a super offer of beds. A special attention is given to the arrival of international hotel networks, bringing the concept of flag, integrated operation and great know-how of hotel management which will incite more and more the competition in the sector.

This study was developed to identify and to understand the profile of the manager of business-oriented hotels directed to the tourism from its insertion in the general tourist context, in order to perceive its qualification to direct the company in this new competitive environment.

For such a way, tourism concepts have been taken from literature of organizations, hotel companies, hotel management and bussiness management. It was searched to identify in the theoretic referencial factors which influence the moment, the organizacional needs, variations of time and space reflect directly the managemental style, creating different managemental forms. It is understood that each period of time corresponds to a mode of management of a determined organization. These examinations have served as the base of the field research. As a methodologic point of view, it was about a case study, the boarding was qualitative, with exploring objectives. Also, the research was classified as basic and descriptive.

For the identification and understanding of the profile of the manager of hotels, a hotel was visited in Curitiba and by means of a half-strutured interview with its manager, many data had been collected regarding to the subject. It was realised in the research that the hotel organization has familial source, having professionalized the management after the death of its main manager. Confirming the perception of some authors, amongst whom Castelli, the majority of the hotel companies in Brazil is familial organizations and that its forms of management is generally based on empirical knowledge, needing, however, a sistemic boarding.

Key-words: Administration; Management; Hotelary; Turism.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

O setor de serviços em geral, e o segmento de turismo em particular, vêm se destacando em muitos países que, até pouco tempo, tinham suas economias fortemente embasadas na atividade industrial. O desenvolvimento de novas tecnologias, a descentralização industrial — decorrente do processo de globalização — e o aumento da qualidade de vida das pessoas, contribuíram sobremaneira para que isso ocorresse, com reflexos nítidos no turismo de negócios.

Nesse cenário econômico, globalizante e descentralizado, a hotelaria é uma das atividades que tem recebido maior ênfase. Em vista de suas peculiaridades, que exigem a utilização de mão-de-obra qualificada e estruturas adequadas, indispensáveis às suas principais finalidades de fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber, tem demandado significativos investimentos em infra-estrutura e absorção de mão-de-obra, resultando na geração de emprego e renda.

Existe uma grande variedade de interesses que movem as pessoas a se deslocarem para dentro ou para fora do país, gerando assim necessidades que lhes são específicas. Por isso, muitos hotéis têm optado em direcionar seus esforços em conquistar e manter parte desses clientes, buscando satisfazer-lhes as necessidades de forma diferenciada. Nas grandes capitais brasileiras, Curitiba inclusive, um dos principais interesses é o atendimento aos turistas de negócios.

Nesse contexto insere-se esta dissertação, buscando identificar o perfil do gerente de hotéis voltados ao turismo de negócios. Para tanto, são examinadas as teorias administrativas e as teorias relativas à organização hoteleira.

Essa fundamentação teórica serve como base de análise do perfil gerencial encontrado no Hotel “L” de Curitiba, escolhido para o estudo de caso, fazendo-se uma correlação e extraindo-se inferências quando possível.

## 1.2 Definição de Termos

Uma melhor compreensão da temática hoteleira exige o perfeito entendimento dos conceitos utilizados neste ramo de atividade. Alguns dos vocábulos são correntes, porém aqui recebem uma conotação que, em muitos casos, se distingue do conhecimento não sistematizado.

- **Turismo** – deslocamento de pessoas para outras regiões, visando a satisfação de necessidades outras que não uma função remunerada (Wahab, 1991),
- **Turismo de negócios** – deslocamento para outras regiões, com objetivo de negócios como: desenvolver contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender e comprar bens e serviços (Serson, 2000);
- **Segmentação** - concentração do esforço de vendas em parcelas específicas do mercado (Pimenta e Richers, 1991);
- **Emprego turístico** - exercício de qualquer atividade remunerada ligada ao turismo, inclusive a hotelaria e o seu gerenciamento (Serson, 2000);
- **Globalização** - globalização designa a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação, e dos transportes (Sandroni, 2000);
- **Empowerment** – estilo gerencial cujo significado é muito próximo ao de delegar tarefas. Implica em um alto grau de discernimento e independência para os que são investidos dessa autoridade (Crainer, 2000);
- **Benchmarking** – ponto de referência para que se estabeleçam comparações entre produtos, serviços ou processos (Kotler, 1998);

- **Clientes** - são os adquirentes dos produtos ou serviços de determinada empresa, não sendo, por estes, necessariamente consumidos. (Serson, 2000),
- **Hóspedes** - são os clientes de hotéis, pousadas, etc., (Serson, 2000).

### 1.3 Organização do Trabalho

Buscou-se organizar o trabalho de forma a proporcionar um panorama sobre o turismo de negócios e do gerenciamento hoteleiro, possibilitando, desta forma, traçar o perfil desejável do profissional que atua na área. Dessa forma, sistematizou-se o estudo em capítulos, no quais, em resumo, aborda-se o seguinte:

No primeiro capítulo faz-se uma exposição do assunto em estudo, são definidos os principais termos utilizados, discute-se o tema e o problema, descrevem-se os objetivos para a escolha do tema e apresentam-se suas limitações.

No segundo capítulo são apresentados os resultados obtidos através da revisão bibliográfica que dá sustentação ao estudo relativo ao perfil do gerente de hotéis de turismo de negócio em Curitiba. Procura-se contextualizar o turismo e sua importância para o desenvolvimento do país. Busca-se, também, identificar dentro do ambiente turístico, o turismo de negócios e sua relevância em relação às demais formas de turismo. A partir da compreensão do ambiente turístico, procura-se contextualizar a empresa hoteleira de modo geral, e aquela voltada ao turismo de negócios, em particular. Por último, apresentam-se conceitos sobre gerência, gerência hoteleira e suas atribuições.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia adotada nesta pesquisa, estabelecendo-se o que será realizado, de que maneira, o tempo e as pessoas envolvidas na proposta, bem como a trajetória da pesquisa.

No quarto capítulo relatam-se os resultados obtidos com a pesquisa. Inicialmente faz-se a contextualização da empresa estudada no cenário de Curitiba, sua criação, atividades, recursos humanos. A seguir, são

contextualizados o perfil profissional do gerente e suas atribuições. Ao final, são analisados os trechos da entrevista considerados mais relevantes para a pesquisa.

No quinto capítulo são expostas as conclusões e recomendações do trabalho. Por fim, apresenta-se a relação da bibliografia utilizada na elaboração do trabalho.

#### 1.4 Discussão do Tema e do Problema de Pesquisa

A descentralização industrial ocorrida nos últimos anos, o crescimento e globalização das economias, e a necessidade que têm as empresas de aproximarem-se dos clientes, aumentando sua área de atuação, estimularam o fortalecimento de um segmento turístico que até há poucos anos era desconhecido do grande público: o turismo de negócios. Este segmento tem como foco principal o atendimento de profissionais deslocados para fora de seu domicílio a serviço de suas organizações, seja para visitas a clientes, participação em eventos, congressos e/ou outras atividades ligadas ao trabalho. Estes clientes buscam em determinada localidade acomodações especificamente para o prazo em que estejam em serviço.

A Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH (2000) estima que entre os anos de 2001 e 2002 serão investidos cerca de 6 bilhões de dólares na construção de parques temáticos e hotéis, dentre os quais os hotéis voltados ao atendimento do turista de negócios. Além desses investimentos cuja origem dos recursos é privada, há perspectivas de investimentos pelo Governo Federal através do Programa de Desenvolvimento do Turismo - PRODETUR. Segundo dados da Embratur (2000), nos últimos quatro anos foram investidos, pelos governos das diversas esferas, aproximadamente R\$ 8 bilhões, principalmente, em obras de infra-estrutura, para dar suporte à atividade turística.

Segundo Castelli (2001), até recentemente, no Brasil, as administrações hoteleiras eram, em sua maior parte, familiares. De modo geral, o proprietário

do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples. Entretanto, o avanço tecnológico e a internacionalização econômica, que pode ser visualizada de forma mais clara pela chegada ao Brasil de grandes redes de hotéis, por exemplo, acirraram a concorrência e influenciaram de forma radical a necessidade de mudanças no negócio hoteleiro nacional. Em vista disso, Castelli (2001) acredita que o perfil do mercado hoteleiro brasileiro estará completamente modificado nos próximos anos. Esse segmento, antes de pequena escala e geralmente administrado de forma familiar, vem se utilizando de novos conceitos de gerenciamento e de administração, embora alguns ainda o façam de forma incipiente. Nesse contexto é construída a profissionalização dos gestores, inclusive os familiares.

Em hotelaria, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Na atualidade, o gerente do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças do negócio. A presença das redes internacionais no país tem contribuído para a maior qualificação desses profissionais, pois trazem modelos de gestão e de atendimento que servem de parâmetro para o mercado (*benchmarking*), bem como a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Segundo a ABIH (2000), ainda faltam profissionais qualificados que estejam aptos a atuar no setor específico de turismo de negócios, para possibilitar um crescimento mais rápido, devido a complexidade dos serviços. Fato que tem contribuído, significativamente, para o aumento da procura pelos cursos de Turismo e de Administração Hoteleira no país (ABIH, 2000).

Considerando o contexto dos grandes investimentos e do acirramento da competição, torna-se bastante pertinente um estudo teórico-empírico das qualificações necessárias aos gerentes de empresas hoteleiras, voltadas para o turismo de negócios, utilizando-se como fonte de informações uma empresa do setor e profissionais da área. Assim sendo, o enfoque do presente estudo é pautado pela seguinte pergunta de pesquisa:

## **Quais as características desejáveis no perfil do gerente de hotéis voltados ao turismo de negócios de Curitiba?**

### 1.5 Objetivos

#### 1.5.1 Objetivo geral

Conhecer e caracterizar, a partir de pesquisa teórico-empírica, o perfil do gerente de hotéis voltados ao turismo de negócios em Curitiba.

#### 1.5.2 Objetivos específicos

- Buscar na literatura uma contextualização da empresa hoteleira;
- Contextualizar as mudanças do turismo em geral e do turismo de negócios;
- Descrever a importância da profissionalização do gerente na hotelaria, a partir de dados obtidos na pesquisa empírica;
- Analisar dados e fenômenos, correlacionando-os com a fundamentação teórica.
- Extrair inferências sobre a temática, oferecendo sugestões e recomendações.

### 1.6 Justificativa para a Escolha do Tema

A segmentação do mercado na área de serviços, em geral, e na hoteleira, em particular, tornou-se estratégia fundamental, pois os serviços estão dirigidos para necessidades específicas, ou seja, os consumidores são agrupados e selecionados de acordo com estas necessidades. Assim, a busca por melhores rentabilidades deverá, sempre, levar em consideração a capacidade de gerenciamento e os serviços prestados em consonância com a demanda.

Seguindo essa tendência de mercado, os hotéis procuram, cada vez mais, investir em instalações com modernos equipamentos de comunicação de dados, de voz e de imagem e secretaria central com profissionais bilíngües, visando, principalmente, o atendimento a executivos.

O turismo de negócios continua sendo o responsável pelo movimento de vários hotéis. Conforme a ABIH (2000), as perspectivas são de continuidade de mudanças, especialmente através de fusões de empreendimentos individuais com grandes redes multinacionais, além de diversos outros investimentos. A concorrência deverá acirrar-se cada vez mais, e a qualidade será o grande diferencial dos serviços oferecidos.

Segundo dados divulgados pela EMBRATUR (2000), no ano de 1999 cerca de 29% do turismo brasileiro tinham como principal motivo negócios, convenções ou congressos. Trata-se de parcela significativa do mercado, que tem atraído muitos investimentos para o setor.

Além disso, a maior complexidade dos serviços dirigidos à essa clientela, altamente exigente e sofisticada, requer que o gerente apresente aptidão e formação profissional que permitam, simultaneamente, atender com eficiência e eficácia as necessidades dos clientes e demonstrar liderança e habilidade no trato com seus subordinados. Acrescente-se, ainda, o fato de que o planejamento na hotelaria deve levar em consideração as opiniões da parte mais importante e interessada no processo — o hóspede. Evidentemente, isso leva a concluir que são necessárias, ao profissional, algumas capacidades e atributos que serão estudados.

## 1.7 Limitações do Trabalho

As limitações pertinentes à dissertação estão relacionadas, primeiramente, à escolha do tema. Em vista do diversificado mercado hoteleiro, com características peculiares a cada um, optou-se por focalizar o trabalho na compreensão dos estilos gerenciais presentes em hotéis voltados ao turismo de negócios.

Também limitador no estudo é o fato de a pesquisa estar circunscrita a uma organização, numa época e situação específica. Em vista disso, as conclusões refletem apenas determinado momento e determinada situação, passíveis de alterações em futuras pesquisas.

Quanto à limitação das técnicas de coleta de dados, cumpre afirmar que as análises pessoais do pesquisador no tocante à documentação e bibliografia utilizada sofrem, inevitavelmente, a influência direta da visão de mundo do mesmo. Por outro lado, as constantes mudanças impostas pelo dinâmico contexto da globalização econômica assemelham-se a uma “revolução permanente”. Sendo assim, a prudência sugere a necessidade de considerar os fenômenos e os dados estudados, em certa medida, como provisórios, reclamando uma constante revisão e re-contextualização.

CÓPIA

## 2 O TURISMO DE NEGÓCIOS E SUA IMPORTÂNCIA

### 2.1 O Turismo

Há muito o turismo deixou de ser simplesmente sinônimo de fazer excursão ou viagem de recreio a lugares interessantes (Guerrier, 2000). Trata-se de uma sofisticada atividade de prestação de serviços, um meganegócio, com significativa participação no PIB mundial; gerando milhões de empregos, atingindo centenas de milhares de pessoas, estendendo seu impacto também à área social, política e cultural. Confirmando esse entendimento, Caio Luiz de Carvalho, presidente do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, em artigo publicado no *site* institucional da entidade, escreve:

O turismo é um instrumento dos mais importantes em termos de alavancagem da economia de um país. A indústria do turismo, hoje, vem crescendo de maneira extremamente veloz em todo o mundo, garantindo o crescimento econômico-social das mais diversas regiões e possibilitando, assim, a expansão do mercado de trabalho, gerando empregos e propiciando uma distribuição de renda mais justa. (Carvalho, 2001)

Todavia, apesar dessa grande importância, Arrilaga (1976) acredita que ainda não existe uma definição de turismo aceita universalmente. Entretanto, na percepção de Wahab (1991), este seria uma atividade humana intencional que serve como meio e fator de integração entre pessoas de dentro ou de fora dos países, envolvendo o deslocamento temporário para outras regiões, visando a satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada.

Castelli (2001, p. 59), por sua vez, relacionou o que considera como elementos essenciais para a conceituação de turista, entre os quais se insere o turista de negócios. Dentre esses elementos destacam-se:

- a) pessoa que se translada, que viaja, que efetua um deslocamento de um lugar geográfico a outro,
- b) temporalidade do traslado: permanência fora do domicílio principal, desde que a duração da mesma seja temporária;

c) o turismo é uma atividade sem fins lucrativos por parte do turista. O turista é unicamente consumidor, as exceções neste ponto são o turismo de congressos e turismo de negócios,

d) o turismo refere-se tanto aos estrangeiros como aos nacionais.

Para fins deste estudo são considerados turismo de negócios todas as viagens motivadas para a realização de negócios de qualquer natureza, os congressos e as convenções. Estes itens, juntos, responderam por 27.9% dos motivos de viagem no ano de 2000 (ver Tabela 1).

Vários são os fatores que levam as pessoas a se deslocarem dentro do país ou fora dele. Em pesquisa realizada pela Embratur (2001) para verificar os motivos que levavam os estrangeiros a visitar o Brasil, foram aplicados 11.711 questionários, nas principais “portas de entrada” do país (os Aeroportos do Rio de Janeiro, São Paulo, Recife, Salvador, Manaus, Fortaleza, Porto Alegre, Florianópolis, Porto Seguro, Curitiba e Belém e nas fronteiras terrestres situadas em Santana do Livramento, Uruguaiana, Chuí, Foz do Iguaçu, São Borja, Quaraí, Dionísio Cerqueira, Pacaraima, Corumbá e Ponta Porã). Para assegurar a representatividade e a confiabilidade, adotou-se um erro relativo máximo de 5%, obtendo-se um nível de confiança de 95%, que possibilita inferências estatísticas para o universo de turistas que entram e saem do País. Devido a sazonalidade da demanda turística (alta, média e baixa estação), a coleta das informações ocorreu durante todo o ano. Dentre os motivos identificados que levaram os estrangeiros a visitarem o Brasil, o turismo de negócios teve grande destaque conforme verifica-se na Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1 - Motivos das Viagens**

Motivo da Viagem	Ano				
	1996	1997	1998	1999	2000
Turismo (passeio)	67,2%	65,3%	71,8%	77,6%	<b>57,0%</b>
Negócio	24,6%	28,3%	22,7%	18,0%	<b>23,4%</b>
Visitar familiares	-	-	-	-	<b>10,9%</b>
Congresso/Convenção	4,1%	4,3%	4,0%	3,2%	<b>4,5%</b>
Tratamento de Saúde	-	-	-	-	<b>1,5%</b>
Estudo/ensino/pesquisa	-	-	-	-	<b>1,5%</b>
Religião / Peregrinação	-	-	-	-	<b>0,2%</b>
Outros	4,1%	2,1%	1,6%	1,2%	<b>1,0%</b>

Fonte: EMBRATUR (2001)

Para possibilitar a compreensão das principais características do segmento, faz-se necessário identificar aquelas peculiaridades que o diferenciam dos demais.

Andrade (1995, p. 73) define o turismo de negócios como “conjunto de atividades de viagem, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para conhecer mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender e comprar bens e serviços”.

Conforme divulgado pela Embratur (2001), dada a relevância do turismo para o Brasil, seja de estrangeiros ou de nacionais, em dezembro de 1999, foi realizado na cidade de Caldas Novas (GO), o 1<sup>o</sup> Congresso Brasileiro da Atividade Turística. Participaram representantes da Câmara dos Deputados, do Ministério do Esporte e Turismo, da Embratur e de outras entidades ligadas ao turismo. Nesse encontro foi elaborada para o conhecimento e divulgação pública nacional a “Carta de Goiás” que contém as diretrizes que deverão nortear as estratégias das principais ações e medidas prioritárias visando promover o turismo no Brasil.

## 2.2 As Políticas Públicas para o Turismo

O turismo como fenômeno social, segundo Cavassa (1997), evolui paralelamente à industrialização e em relação direta com as conceitualizações respeitantes ao emprego do tempo livre, bem como aliado às facilidades que o mundo moderno apresenta no que se refere ao transporte e alojamento. “Fatores técnicos e fenômenos naturais, como clima e relevo, conjugados devidamente, proporcionam o perfil da infra-estrutura turística, cujo diagnóstico obedece a análise e avaliação quantitativa e qualificativa de ambos” (Cavassa, 1997, p. 11).

A atividade turística, assim como as demais, está inserida num contexto onde diversos grupos participam e interagem, ou seja: os turistas, as empresas turísticas, a comunidade anfitriã e o governo (Lage e Milone, 1991). Para Tofler

(1994, p. 21), as sociedades mais desenvolvidas tecnologicamente estão, cada vez mais, canalizando suas energias para o investimento em estrutura e tecnologia para a produção de serviços, onde se destaca a atividade de entretenimento, na qual participa a indústria hoteleira.

Uma infra-estrutura geral, necessária ao turismo, corresponde a uma estrutura funcional, cujos aspectos se relacionam com a organização, os sistemas de direção, as questões legais, as finanças, os investimentos e com a administração do conjunto de seu caráter de sistema. Tais temas foram amplamente discutidos para a elaboração das propostas de desenvolvimento do turismo no Brasil, quando do encontro em Goiás, dentre os quais destacam-se as formas de financiamento, a legislação, a competitividade, investimento em transporte e infra-estrutura, entre outras. Um melhor desempenho nesses itens poderia proporcionar às localidades um maior aproveitamento do potencial turístico, inclusive, o relativo ao turismo de negócios. O Quadro1, a seguir, resume o conjunto de problemas existentes no segmento, em âmbito nacional, e relaciona as principais propostas adotadas no encontro:

**Quadro 1 - Temas e Propostas Discutidos na Carta de Goiás**

<b>Financiamento:</b>	
<b>Problemas</b>	<b>Propostas</b>
1. O Governo não estaria comprometido com o setor de turismo.	Tornar os governos municipais, estaduais e federal mais atuantes na elaboração de projetos passíveis de financiamento.
2. Dificuldade de acesso ao crédito.	Articulação da EMBRATUR junto aos agentes financeiros
3. Recursos orçamentários escassos.	Remanejamento e estabelecimento de percentual mínimo de verbas orçamentárias para investimento em turismo
4. Desinformação sobre linhas de créditos.	
<b>Legislação</b>	
1. O turismo não atinge os objetivos por falta de assistência correta, legal e estrutural.	Criação de Lei Geral do Turismo.
2. segurança pública	Intensificar ações do Estado que garantam a segurança dos turistas.
<b>Competitividade</b>	
1. Desconhecimento do perfil das demandas.	Indicar um gestor para compatibilizar pesquisas feitas por órgãos e segmentos da atividade turística.
2. Identificação do potencial turístico nacional.	Organizar um banco de dados de informações.
3. Qualificação e adequação da mão-de-obra inadequada	Incentivar a criação de cursos de treinamento para atualização dos profissionais que atuam na área.
3. Preço da hotelaria	Coibir a prática de tarifação dupla de hotéis.
<b>Transporte:</b>	
1. Falta de política de transporte para o turismo.	Criar uma política de transporte para o turismo.
Investimento insuficientes no transporte para o turismo.	Criar linhas de crédito específicas para o segmento.
<b>Infra-estrutura</b>	
Saneamento	Classificar como turísticos somente aqueles municípios que investem em saneamento e criar mecanismos para priorizar investimento estaduais e municipais.
Dificuldade de vias de acesso aos destinos e circulação interna.	Implantar sinalização turística.

**Fonte:** Adaptado da Carta de Goiás - EMBRATUR, 2001. Disponível em <http://www.embratur.org.br>. Acesso em 06/06/2001.

Ainda como parte integrante das políticas públicas para o turismo, o Governo Federal, através do Banco do Brasil, disponibilizou recursos às empresas brasileiras que queiram abrir franquias no exterior e para turistas estrangeiros que pretendam visitar o Brasil (Panorama Setorial, Dez./2000). Esses financiamentos fazem parte do PROEX - Programa de Incentivos à Exportação, concedidos a partir do primeiro semestre de 2001. Esse financiamento só poderá ser utilizado para o "turismo de negócios", em que executivos vêm ao país para participar de feiras e congressos. O PROEX vai conceder empréstimos para agências de viagens brasileiras que comercializem seus pacotes no exterior. Essas medidas visam atrair investimentos estrangeiros para o Brasil (Panorama Setorial, Dez./2000).

O Paraná, segundo Zolnier (2001), deve receber US\$ 70 milhões do Banco Inter-americano de Desenvolvimento (BID) e outros US\$ 70 milhões dos governos federal e estadual para o desenvolvimento do Programa de Infra-

Estrutura Turística (PRODETUR-Sul) nos próximos anos. As obras que farão parte do programa estão em estudo pelos técnicos da Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Turismo e deverão priorizar as regiões no Estado como o Litoral, a Costa Oeste, Foz do Iguaçu, Campos Gerais, Curitiba, Serra do Mar e Vale do Iguaçu. Esses investimentos serão utilizados para solucionar os problemas existentes identificados nos estudos empreendidos pelo governo estadual, em especial, aqueles que atualmente têm impactado de forma negativa a imagem do país no exterior.

A pesquisa realizada pela Embratur (2001) buscou, igualmente, identificar, na percepção dos turistas estrangeiros, quais os itens da infraestrutura das cidades onde permaneceram por mais tempo considerados por eles como os mais problemáticos. A Tabela 2, a seguir, reproduz os resultados encontrados sobre os 9 itens submetidos ao julgamento dos turistas em questão:

**Tabela 2 - Itens de Infra-Estrutura Urbana e Turística Criticados pelos Turistas**

ITENS ANALISADOS	
1. Sinalização turística	11,1%
2. Transporte urbano	10,2%
3. Limpeza pública	9,5%
4. Segurança pública	9,3%
5. Comunicações	8,7%
6. Aeroportos	6,5%
7. Serviços de taxi	4,4%
8. Diversões	3,7%
9. Comércio	3,1%

Fonte: Embratur (2001)

Naturalmente, a ausência de infra-estrutura adequada para atender aos turistas, inclusive os turistas de negócios, mesmo os nacionais, resultará na diminuição do fluxo dessas pessoas e, conseqüentemente, redundará em redução do nível de emprego, principalmente, mas não unicamente, aqueles diretamente ligados ao segmento.

Em diversos países, dentre os quais destacam-se os Estados Unidos, a França, a Espanha e o Egito, longe de representar um setor periférico, o turismo desempenha papel prioritário no desenvolvimento econômico, gerando

divisas, renda e empregos e interferindo na distribuição regional, nas finanças públicas e até nos níveis gerais de preços, devido aos recursos aportados através do fluxo turístico (Serson, 2000)

Ao lado de seus evidentes efeitos econômicos, o turismo exerce também forte influência no campo sócio-cultural, com destaque para a preservação do meio ambiente e do patrimônio histórico, o desenvolvimento dos recursos humanos e as mudanças de atitudes, hábitos de consumo, estilos de vida e padrões de comportamento.

Conforme a Tabela a seguir, dentre os motivos de viagem, o turismo de negócios é um dos que maior impacto podem ter no incremento da economia da localidade, notadamente na geração de empregos, devido ao valor de gasto médio per capita (Serson, 2000).

**TABELA 3 - Motivo da Viagem por Permanência, Gasto Per Capita/Dia e Renda Individual**

Motivo da viagem	Permanência média (dias)	Gasto médio diário per capita (US\$)	Renda média anual individual (US\$)
Turismo	11,30	68,31	24.897,27
Negócios	10,10	139,23	52.713,41
Visitar familiares	17,10	53,95	29.194,44
Congresso	7,80	128,55	57.635,01
Média Global	12,06	84,38	33.736,10

Fonte: EMBRATUR (2001)

Sandroni (2000, p. 203), escreve que “em sentido amplo, emprego é o uso do fator de produção de uma empresa. Estritamente, é a função, o cargo ou a ocupação remunerada exercida por uma pessoa”. A partir dessa afirmação, construiu-se o conceito de emprego turístico, para fins deste trabalho, como o exercício de qualquer atividade remunerada ligada ao turismo, inclusive a hotelaria e o seu gerenciamento.

Estudos divulgados pela Organização dos Estados Americanos — OEA (1993) revelaram que para cada emprego gerado no setor hoteleiro ocorre a geração de 2 a 3 adicionais na própria atividade turística e mais outros 3 postos de serviços em outras atividades econômicas. Inskeep (1991, p. 38) considera, ainda, que “a cada posto de trabalho no setor de turismo necessita-se de cinco empregos indiretos para um bom desempenho”.

Para Castelli (2001) fazem parte do rol de empresas turísticas geradoras de empregos todas aquelas que oferecem aos turistas serviços como

hospedagem, recepção e diversão, serviços de guias, congressos e feiras, planejamento e assessoramento turístico, transporte turístico, agências de viagens, artesanato (souvenirs) e serviços terceirizados, além de serviços prestados por autônomos.

Entretanto, o nível de emprego turístico, ou seja, o exercício de ocupação ligada ao segmento turístico, sente com muita facilidade as influências da sazonalidade (alta, média e baixa estação), conseqüentemente, é significativo o número de empregos temporários. Em vista disso, segundo De Mari (2001), muitos hotéis têm focado, também, o segmento do turismo de negócios, tendo em vista que seu crescimento ou queda se dará principalmente pelo incremento econômico.

Para Sandroni (op. cit., p. 203):

O nível de emprego consiste na relação daqueles que podem e desejam trabalhar e os que efetivamente o conseguem, isto é aqueles que, em tese, são necessários para criar o produto social. Os que possuem condições físicas ou mentais e desejo de enquadrar-se na divisão social do trabalho constituem a força de trabalho. Essa oferta depende da situação econômica e social do país... A procura de força de trabalho é o resultado da demanda de bens e serviços, do volume de mão-de-obra necessário para produzi-los e do grau em que a capacidade de produção das empresas é utilizado.

Outro aspecto considerado, é que grande parte das pessoas empregadas na atividade turística mantém contato direto com o público. Na maioria dos serviços é indispensável o fator humano

Nos últimos anos, o Brasil recebeu muitos investimentos na construção de hotéis voltados para o turismo de negócios, criando-se perspectivas de crescimento nesse mercado. Entretanto, para Madureira e Gama Neto (2001), trata-se de uma indústria muito peculiar, que requer profissionais especializados.

### 2.3 A Segmentação do Turismo

O aumento da oferta de produtos no mercado globalizado e o uso de novas tecnologias, capazes de fabricar produtos mais baratos e de melhor qualidade, têm levado ao acirramento da concorrência entre os produtores. “As

exigências de produtos e serviços de qualidade a preço justo por parte dos clientes conduziram as empresas a se adequar aos novos tempos” (Ansarah, 2000, p. 19). Na opinião de Sandroni (op. cit., p. 265), “globalização designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação, e dos transportes”.

Tendo em vista o atual cenário econômico brasileiro, as empresas têm buscado alternativas para transpor esses obstáculos, de forma a manterem-se atualizadas com as prioridades de uma forma de gestão com foco voltado para o cliente e, conseqüentemente, competitivas.

Kotler (1998) afirma que, para atingir essa competitividade, as empresas têm se utilizado de estratégias de marketing que envolvem as seguintes idéias básicas, entre outras:

- a seleção de mercados alvo, ou seja, a mensuração das oportunidades surgidas nos diversos mercados,
- a seleção do composto mercadológico, isto é, a escolha do composto mais oportuno para os mais variados segmentos;
- o desenvolvimento dos produtos, ou seja, criar e desenvolver produtos visando identificar e satisfazer as necessidades dos clientes,
- a diferenciação e o posicionamento da oferta de mercado, vale dizer, identificar maneiras específicas de diferenciar-se no mercado, seja preço, características, desempenho, entre outros fatores que possam contribuir para a escolha dos clientes.

Kotler (1998) acrescenta que as empresas podem adotar duas outras estratégias de marketing, para que possam inserir seus produtos em determinado mercado:

- a difusão, que consiste em colocar um produto no mercado sem a preocupação com as diferenças existentes entre os consumidores, ou seja voltar-se para o atendimento às necessidades comuns à todos os clientes, e
- a segmentação, que parte da premissa inversa, pois vê a demanda como heterogênea, concentrando esforços de marketing em

determinadas fatias do mercado, buscando atender os clientes pelo seu perfil.

O turismo e a hotelaria, assim como as demais atividades da economia, têm se utilizado dessa teoria como forma de diferenciar-se no mercado, buscando atender às necessidades específicas.

Kotler (1998) apresenta também alguns fatores que considera essenciais para criar uma estratégia de segmentação:

- mensurabilidade: relaciona-se com o grau de mensuração do poder de compra dos segmentos relacionados,
- acessibilidade: relaciona-se com a possibilidade de os segmentos-alvo serem atingidos;
- substancialidade: relaciona-se com o tamanho e a lucratividade a ser obtida dos segmentos-alvo selecionados,
- acionabilidade: relaciona-se com a possibilidade de desenvolvimento de programas que possam atingir e/ou atrair de forma efetiva os elementos analisados.

O mercado hoteleiro é bastante heterogêneo, o que gera algumas dificuldades para satisfazer as necessidades dos clientes. Cada cliente deve ser considerado como um mercado a parte, partindo-se do pressuposto que não existem duas pessoas iguais. Em vista disso, alguns hotéis, como os especializados em receber executivos de negócios, buscam conquistar mercado concentrando seus esforços de vendas a partir da oferta de serviços específicos.

A opção de segmentar ou não ocorre, principalmente, pelo aumento da oferta de produtos, pela expansão dos mercados e também pela vontade do cliente ter seus desejos satisfeitos, que muitas vezes são específicos e não genéricos (Ansarah, 2000).

Como se pode observar na Tabela 4, a seguir, um levantamento efetuado pela Embratur (2001) demonstra que os hotéis se constituem no meio de hospedagem mais freqüente para quem viaja, seja qual for o motivo da viagem empreendida. Em vista disso, surgem muitas oportunidades para especializar-se em determinando segmento, de acordo com as peculiaridades

de cada empresa, como por exemplo, a arquitetura e a localização do empreendimento hoteleiro, bem como o clima da região e os serviços oferecidos.

**TABELA 4 - Tipo de Alojamento Utilizado**

Tipo de alojamento utilizado	1996	1997	1998	1999	2000
	Meio de hospedagem	85,0%	84,9%	80,0%	73,5%
Casa de amigos/Parentes	11,3%	11,8%	16,0%	17,5%	16,9%
Apartamento/casa alugada	1,9%	2,0%	3,4%	7,4%	3,2%
Apartamento/casa própria	-	-	-	-	1,9%
Camping	-	-	-	-	1,5%
Outros	1,8%	1,3%	0,6%	1,6%	3,7%

Fonte: EMBRATUR (2001)

Sob esses aspectos, a segmentação do mercado torna-se estratégia fundamental, pois os serviços hoteleiros estão dirigidos para necessidades específicas, ou seja, os consumidores são agrupados de acordo com estas necessidades. Assim, a busca por melhores rentabilidades considerará a capacidade de gerenciamento e os serviços prestados em consonância com a demanda.

No tocante ao hotel estudado, trata-se de um empreendimento localizado no Centro da Cidade de Curitiba, cuja administração, tradicionalmente familiar, optou, há não muito tempo, pela adoção de uma administração profissionalizada. Somente após o falecimento do administrador, membro da família proprietária, os sócios remanescentes decidiram-se pela contratação de um gerente não familiar, que dispusesse de formação acadêmica, para gerir o negócio.

É o único hotel, em Curitiba, classificado pela Embratur na categoria 4 estrelas, e não se encontra vinculado a nenhuma bandeira de hotéis que operam em rede. Uma de suas principais qualificações físicas, no sentido do atendimento a turistas de negócios, é representada por um Centro de Convenções com capacidade de acomodação para 430 pessoas. Além disso, conta, também, com uma Sala de Internet, um local especialmente equipado para envio e recebimento de mensagens eletrônicas, bem como conferências via rede mundial de computadores.

O *folder* publicitário do hotel informa que todos os apartamentos possuem TV a cabo, música ambiente, ar condicionado, telefone, cofre, frigobar, cama “*box spring*”, secador de cabelos e fechaduras com cartão magnético. O hotel dispõe, também, de um restaurante que oferece cozinha nacional e internacional.

## 2.4 O Turismo de Negócios

O turismo de negócios é praticado por executivos, vendedores e conferencistas que viajam para participar de encontros, para visitar clientes e/ou fornecedores dos produtos que comercializam e fechar negócios.

Grandes metrópoles, tais como São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador e Curitiba, “possuidoras de bens industriais, comerciais e serviços diversos, despertam o interesse de executivos e técnicos à procura de novas tecnologias e produtos, viabilizando o turismo e, conseqüentemente, a utilização dos equipamentos de transporte, hospedagem, alimentação e lazer” (Ansarah, op. cit., p. 24).

O incremento do turismo de negócios deve ser tratado como vital para o crescimento econômico de qualquer país, pois, além da receita proporcionada ao segmento turístico, o viajante de negócios, uma vez satisfeito nas necessidades cobertas pelo setor turístico, estará mais disposto a incrementar sua atividade no país ou região, trazendo investimentos para a economia e gerando um efeito multiplicador, tanto pela freqüência com que o fará, quanto pelas impressões positivas que leva para sua região, tornando-se um agente de propaganda confiável e modificador de opiniões perante a sua comunidade. É fundamental que se dê a esse segmento a importância necessária para que ele se incremente, destacando-se em qualquer plano turístico nacional ou regional, seja conduzido pela área governamental seja pela privada, indiferentemente (Ansarah, 2000).

Além disso, essa modalidade de turismo continua sendo a responsável pelo movimento de vários hotéis. As perspectivas são de que continuem

ocorrendo mudanças através de fusões de empreendimentos individuais com grandes redes multinacionais e diversos investimentos. A concorrência deverá acirrar-se cada vez mais e a qualidade será o grande diferencial dos serviços oferecidos.

Segundo Madureira e Gama Neto (2001) até meados da década de 90, a indústria hoteleira no Brasil era pouco atrativa para os investidores, o que limitava a oferta de emprego. Mas com o controle da inflação, a hotelaria ganhou impulso e promete ser umas das áreas de maior crescimento nos próximos anos. Juntas, quatro das maiores cadeias internacionais — *Accor*, *Marriot*, *Sol Meliá* e *Choice Atlantica* — planejam investir no mercado brasileiro R\$ 2 bilhões até 2003, um sinal de geração de empregos e oportunidades de carreira para pessoal especializado, principalmente, cargos diretivos (Madureira e Gama Neto, 2001).

A indústria hoteleira apresenta uma diversidade muito grande de tarefas que exigem habilidades na execução, em vista disso, a profissionalização tornou-se palavra de ordem, principalmente no atendimento dos hotéis para executivos.

## 2.5 O Hotel

A hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber. (BNDES, 2000)

Como toda organização burocrática de caráter empresarial, não existe, segundo Cavassa (1997), um modelo padrão de organização hoteleira. A constituição de um estabelecimento hoteleiro se dá em função de diversos fatores, entre outros:

- a finalidade e o propósito, que antes de constituir o estabelecimento, se consideram em sua concepção original,
- a política hoteleira a seguir;
- o perfil do estabelecimento;
- a dimensão do estabelecimento;
- a localização;
- o tipo de serviços e suas variantes;
- o tipo de administração,
- a política de cada país.

A fixação do termo “hotel” no jargão nacional se deu, definitivamente, em virtude da necessidade de anunciar o serviço junto aos estrangeiros da cidade do Rio de Janeiro. A Gazeta de Rio de Janeiro, por exemplo, trazia no ano de 1817, anúncio de mesmo estabelecimento de Hospedaria do Reino do Brasil e depois Hôtel Royaume du Brésil (Andrade; Brito e Jorge, 1999).

Existem vários conceitos utilizados na definição de hotel. Klein (1980, p. 13) o define como sendo “uma edificação que, mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela de maneira indiscriminada”. Serson (2000), por sua vez, busca na legislação portuguesa uma forma mais ampliada para a definição de hotel, que o define como um estabelecimento que tem por finalidade proporcionar alojamento, contra uma dada remuneração, com ou sem o fornecimento de refeições e outros serviços e acessórios (Portugal, Decreto Lei nº 49.3990).

Além do conceito português de hotel, Serson (2000, p. 40) buscou no conceito francês um maior detalhamento, segundo o qual o hotel é:

Um estabelecimento comercial do alojamento classificado que oferece apartamento mobiliado ou habitação, em aluguel, pelo período de alguns dias, semanal ou mensal, o qual, no mais das vezes, não constitui domicílio do locador, esteja ele de passagem ou não. Pode apresentar ou não serviço de restaurante, o qual pode funcionar durante todo o ano ou em determinados períodos.

Tal qual a definição do conceito de Castelli (2001) para turismo, o autor enfoca o da transitoriedade na estada do hóspede e a necessidade de se oferecer um tipo específico de serviço.

No Brasil, de acordo com a Embratur (2001), o hotel é o estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados com banheiros privativos, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além de outras atividades inerentes à operação hoteleira.

A Resolução Normativa nº 09 (EMBRATUR, 1983) define que Unidade Habitacional, ou simplesmente UH, é o espaço, atingível a partir da circulação comum do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu estar, higiene e repouso.

Segundo Castelli (2001), as empresas hoteleiras podem ser classificadas quanto ao seu tamanho em pequenas, médias e grandes. O parâmetro que fundamenta esta classificação pode ser o apartamento (unidade habitacional-tipo), o número de leitos ou a receita anual.

No caso do Brasil, a Resolução 1.023, do Conselho Nacional do Turismo – CNTur, estabelece o seguinte:

Art. 1º – Para fins da presente resolução, considera-se:

I – Pequena Empresa, aquela com receita bruta anual máxima possível inferior a dez mil (10.000) valores de referência;

II – Média Empresa, aquela com receita bruta anual máxima possível superior ao limite acima, mas inferior a vinte e cinco mil (25.000) valores de referência.

[...] Art. 5º – A expressão valores de referência, utilizada na presente Resolução, corresponde ao maior valor fixado nos termos da Lei 6.205, de 20 de abril de 1975.

Na medida em que o turismo alcança proporções mundiais, os governos dos Estados Unidos, Espanha e França, por exemplo, passaram a exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, através de resoluções e

determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi necessário estabelecer-se uma classificação hoteleira (Cavassa, 1997). No Brasil essa classificação é feita pela Embratur.

Os órgãos internacionais de turismo têm se debatido por uma equiparação internacional das categorias dos estabelecimentos hoteleiros, não somente quanto à denominação das categorias, mas, sobretudo, quanto ao seu conteúdo, isto é, um hotel cinco estrelas deveria preencher requisitos de conforto e qualidade de serviços, internacionalmente determinados. Na atualidade, um hotel cinco estrelas, em um país, pode não corresponder a essa qualificação em outro. Esse fenômeno se dá até mesmo dentro de um mesmo país (Castelli, 2001)

Para Castelli (2001), os objetivos da classificação hoteleira, conforme o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo, elaborado pela Embratur, são:

- a sociedade em geral – sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir os diferentes tipos e as categorias dos meios de hospedagem,
- os consumidores – para que possam aferir a compatibilidade entre a qualidade oferecida e preços praticados pelos meios de hospedagem de turismo;
- os empreendedores hoteleiros – sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e da categoria desejados,
- o controle e a fiscalização sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados, para a manutenção da classificação.

As categorias atribuídas pela EMBRATUR aos hotéis brasileiros estão relacionadas na Tabela 5, a seguir:

**Tabela 5 - Categorias Atribuídas pela Embratur aos Meios de Hospedagem**

CATEGORIA	SIMBOLO	TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM			
Luxo Superior	5 estrelas	H	HL	HH	
Luxo	4 estrelas	H	HL	HH	

Standard Superior	3 estrelas	H	HL	HH	P
Standard	2 estrelas	H	HL	HH	P
Simples	1 estrela	H	HL	HH	P

H = hotel; HH = hotel histórico; HL = Hotel de Lazer; P = Pousada.

Fonte: Adaptado de Castelli (2001, p. 62).

Outro critério utilizado para se classificar um hotel, baseia-se na estratégia de segmentação pelo padrão dos seus clientes (Serson, 2000), ou seja, no objetivo comum à maioria dos seus usuários. Segundo esse critério, o autor estabelece as classificações abaixo:

- a) Hotéis de Negócios: destinam-se basicamente à pessoas de negócios, que, na maioria das vezes, os usam para permanências curtas. Estão, em geral, localizados nos centros das cidades ou próximos a algum centro comercial, industrial ou financeiro.
- b) Hotéis ou Estâncias Turísticas: orientam-se principalmente para pessoas em férias; localizam-se em pontos de interesse turísticos como praias, montanhas ou parques temáticos. Muitos apresentam ainda locais próprios de recreação, como quadras de esportes e piscinas.
- c) Hotéis Residenciais ou *Flats*: são para hóspedes permanentes ou com previsão de longa estada. Muitas vezes mantêm em seus apartamentos mini cozinha equipada, de modo a permitir o preparo de refeições.
- d) Hotéis Econômicos: para viajantes de automóvel que necessitam de pouso noturno. Devem estar próximos ou permitir acesso fácil a estradas.

Atualmente está sendo usado, para efeito de classificação, o sistema de “Autoclassificação de Hotéis”, ou seja os próprios hoteleiros definem em que nível estão enquadrados. A ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hotelaria) tem feito com que pessoas por elas contratadas se hospedem nos hotéis membros, a fim de verificar a acuidade da classificação feita. Com isso, objetiva “auditar e verificar a autoclassificação” (Serson, 2000, p. 42).

Dessa forma, cabe ao gerente hoteleiro avaliar, criteriosamente, as condições gerais das instalações e a qualidade do atendimento do

estabelecimento do qual está à frente, conceituando-o de maneira adequada, com vistas a evitar possíveis transtornos, como por exemplo: frustrar as expectativas de atendimento dos clientes ou até mesmo arcar com as demandas judiciais motivadas pelo entendimento de propaganda enganosa.

Existe ainda no mercado hoteleiro o conceito de “bandeira”, ou seja, a marca. A marca é nome, termo, símbolo ou desenho, ou uma combinação, que visa identificar os bens ou serviços de uma entidade vendedora que objetiva diferenciá-los dos concorrentes (Schewe, 1982)

O parque hoteleiro no mundo cresceu muito. Hoje, grandes corporações possuem propriedades espalhadas em vários continentes, porém unidas e identificadas por marcas, que transmitem uma certa imagem ao cliente. Como exemplos de cadeias de hotéis pode-se citar a *Holiday Inn*, *Sheraton*, *Hilton*, *Accor*, *Club Méditerranée* e *Hyatt*, entre outras, algumas com empreendimentos, inclusive em Curitiba, como a rede *Accor* (De Mari, 2001).

## 2.6 A Hotelaria no Brasil

O Brasil é um país com pouca tradição no setor hoteleiro. Aqui, a hotelaria teve origem com as hospedarias pertencentes aos portugueses, na maioria localizadas na própria moradia do proprietário. Posteriormente, quando da instalação dos primeiros hotéis, baseou-se nos modelos europeus, e mais tarde, norte-americanos.

Segundo Gonçalves e Campos (1998, p. 12):

Os primeiros grandes hotéis foram aqui erguidos por imigrantes que viam no nosso país boas e grandes possibilidades de sucesso. No início, quase toda a estrutura desses hotéis era importada, porque o Brasil não sendo industrializado, tinha que comprar de outros países os materiais que não fabricava, como móveis, roupa de cama e mesa, azulejos, etc.

Logo, não havia algo genuinamente brasileiro, pois o país — como nação, com suas características próprias — estava apenas começando.

O primeiro hotel de classe internacional foi instalado no Rio de Janeiro em 1816, sendo de propriedade do francês Louis Phraroux (BNDES, 2000).

A hotelaria brasileira começou a se expandir a partir de meados do século XIX, quando muitas das principais cidades ganharam grandes e elegantes hotéis.

A partir da década de 30, ocorreu a implantação de grandes hotéis nas capitais, nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico, cuja ocupação era promovida pelos cassinos que funcionavam junto aos hotéis. No entanto, a expansão da atividade hoteleira só se intensificou depois da Segunda Guerra Mundial. Contudo, em 1946 com a proibição dos jogos de azar, os cassinos foram fechados e, como conseqüência, os hotéis a que estavam vinculados fecharam as portas. Em 1966 é criada a Embratur e, junto com ela, o Fungetur (Fundo Geral do Turismo), que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo (Andrade, Brito e Jorge, 1999, p. 22)

Conforme estudos do Banco do Brasil (Panorama Setorial Dez./2000), depois de período de expansão na década de setenta, época em que houve disponibilidade de financiamentos e existência de incentivos fiscais, a construção de hotéis praticamente estagnou-se e os hotéis existentes começaram a degradar-se. A falta de uma infra-estrutura adequada aos padrões internacionais refletiu no declínio da demanda turística.

Sandroni (op. cit., p. 294) busca definir o incentivo fiscal e suas diversas formas de concessão como: “subsídio concedido pelo governo, na forma de renúncia de parte de sua receita com impostos, em troca do investimento em operações ou atividades por ele estimuladas”.

[...] os incentivos podem ser diretos ou indiretos. Quando concedidos na forma de isenção do pagamento de um imposto direto, como o imposto sobre a renda, beneficiam diretamente o contribuinte; no caso de um imposto indireto, tendem a diminuir o preço da mercadoria produzida pela empresa que recebe a isenção, beneficiando também o consumidor. (Sandroni, op. cit., p. 294)

Nas décadas de 70 e 80, os recursos eram provenientes de investidores sem muito conhecimento da atividade hoteleira ou de incentivos governamentais, principalmente oriundos do Fungetur, concedidos, em sua maioria, a empresas familiares ligadas ao setor. Segundo Lodi (1998, p. 6), “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador.”

A situação começou a reverter-se com a implantação do Plano Real, que propiciou melhora da performance dos hotéis existentes, ocorrendo a retomada dos investimentos privados no setor hoteleiro, não só por meio de construções, como também pela aquisição de hotéis já existentes por parte de investidores estrangeiros.

Em 1993, existiam no Brasil 107 hotéis filiados a cadeias estrangeiras. Já em 1998, esse número totalizou 200 hotéis. Nos últimos dois anos, as cadeias estrangeiras, juntamente com os fundos de pensão, entraram no mercado nacional como operadoras (especializadas na administração de hotéis), franqueadoras (proprietárias de bandeiras/marcas) ou proprietárias de hotéis. Hotéis independentes têm passado a administração de seus negócios para essas cadeias hoteleiras, visando aumentar a taxa de ocupação e melhorar a imagem do empreendimento (De Mari, 2001).

Atualmente os padrões dos hotéis brasileiros estão em níveis bem próximos dos “grandes” da hotelaria internacional. Com isso, em muitos casos, as peculiaridades regionais têm sido preservadas (Andrade, Brito e Jorge, 1999). Houve uma evidente segmentação de mercado, pois grande parte dos hotéis construídos sob a influência da arquitetura colonial ou do pós-guerra não possui infra-estrutura adequada às peculiaridades para o atendimento do turista de negócios.

Segundo o Banco do Brasil (Panorama Setorial, Dez./ 2000), os principais fatores que influenciaram a realização desses investimentos foram: a conjuntura econômica favorável, que propiciou o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto); a consolidação de novos destinos turísticos, a mudança de hábitos em relação ao lazer e a descentralização industrial, que estimulou o aumento de viagens e eventos. Além disso, a queda das taxas de juros melhorou as condições de financiamento para a construção de novos hotéis. Essas condições foram essenciais para a retomada de crescimento no setor, já que o prazo médio de retorno desse tipo de empreendimento é de cerca de sete anos.

Acrescente-se que o perfil dos investimentos no setor hoteleiro mudou. Embora essas cadeias internacionais de hotéis ainda representem apenas 20% dos apartamentos disponíveis no Brasil, os fundos de pensões não cogitam investir em novos empreendimentos sem contar com o suporte de um operador desse nível, dada a necessidade de “*know-how*” para atuar na área, de forma a minimizar os riscos. Em menor escala, construtoras/empreendedores imobiliários, operadoras/agências de viagem e proprietários de parques temáticos também têm realizado investimentos no setor hoteleiro nacional. Fica evidente, neste contexto, a necessidade de preparo para que o administrador hoteleiro possa atingir bons resultados (Panorama Setorial, Dez./ 2000).

Um dos benefícios a ser considerado é o suporte de rede mundial de vendas (sistema internacional de reservas) e de *marketing* que um hotel independente não teria.

As novas fontes de financiamento não somente têm proporcionado aumento da oferta do parque hoteleiro, que está passando por período de franca expansão, principalmente no segmento de hotéis econômicos, como também melhorado a sua qualidade. Dentre os maiores investidores destacam-se, atualmente, o Grupo *Accor* Brasil e a rede nacional *Blue Three Hotels* (Panorama Setorial, Dez./ 2000).

Mesmo com a atual situação econômica brasileira, segundo a Embratur (2000), existem projetos da ordem de R\$ 2,8 bilhões para serem

implementados nos próximos três anos, sendo que nesse montante não estão incluídos os investimentos que serão realizados em complexos turísticos. Além disso, estão sendo realizados investimentos na renovação dos antigos hotéis, tendo em vista que boa parte do parque hoteleiro está com suas estruturas físicas obsoletas e decadentes. Segundo De Mari (2001), estão sendo construídos pelo menos 300 novos hotéis, *flats* ou pousadas, sendo que a maioria deles destina-se ao turismo de negócios, concentrando-se na regiões Sul, Sudeste e Brasília.

Conforme divulgado na página institucional do Governo do Estado do Paraná (2001) na Internet, atualmente existem 88 hotéis em funcionamento na cidade de Curitiba, não incluídos nesse número os hotéis localizados nas cidades próximas que compõem a Região Metropolitana, como São José dos Pinhais, Pinhais, Araucária e Quatro Barras, entre outras, nas quais localizam-se significativa parcela das indústrias instaladas no Estado.

Além desses hotéis já instalados em Curitiba, segundo De Mari (2001):

[...] são 17 novas unidades na cidade que soma investimentos de aproximadamente R\$ 100 milhões. As mudanças nas redes locais como *Deville*, *Bourbon* e *Rayon* começaram há cerca de dois anos. A proposta principal é **mimar o hóspede para conquistar sua fidelização, oferecendo serviços cada vez mais personalizados** que se encaixam no perfil de um público altamente exigente [sem grifos no original].

Segundo a autora, fidelização dos clientes é uma das palavras-chave para a sobrevivência num mercado altamente competitivo. Fidelizar nesse contexto, significa que o hóspede voltará a se hospedar no hotel por várias outras vezes. Notadamente esse fenômeno ocorre com muito mais frequência no turismo de negócios, haja vista que os executivos necessitam retornar à cidade com maior regularidade, fazendo-se supor que a fidelização é mais provável nesse segmento de mercado.

## 2.7 Os Hotéis no Cenário Econômico

A concorrência internacional está forçando as empresas — e os hotéis não constituem exceção — a resolver questões cada vez mais complexas e dispendiosas, como, por exemplo, a implantação de sistemas gerenciais eficientes e adequados, em meio a um panorama de concorrência mais acirrada e de maiores restrições de recursos. O problema dos recursos aumenta com a necessidade de pesquisadores e engenheiros altamente qualificados (Yoshino e Rangan, 1996). No caso da hotelaria, conforme os estudos do Banco do Brasil (Panorama Setorial, Dez./2000), os Fundos de Pensões, como a Previ (dos funcionários do Banco do Brasil) e a Petrus (dos funcionários da Petrobrás), que são as maiores investidoras do mercado, não destinam recursos para a construção de novos empreendimentos sem que haja um parecer favorável de autoridades no assunto, ligadas as grandes redes internacionais de hotelaria, como a *Accor* ou *Blue Three*, dada a expressiva concorrência verificada no segmento.

Segundo Sandroni (op. cit., p. 118) a concorrência, também chamada de livre concorrência pode ser definida como:

Situação do regime de iniciativa privada em que as empresas competem entre si, sem que nenhuma delas goze da supremacia em virtude de privilégios jurídicos, força econômica ou posse exclusiva de certos recursos. Nessas condições, os preços de mercado formam-se perfeitamente segundo a correção entre a oferta e a procura, sem interferência predominante de compradores ou vendedores isolados. Os capitais podem, então, circular livremente entre vários ramos e setores, transferindo-se dos menos rentáveis para os mais rentáveis em cada conjuntura econômica. Nesse caso, o mercado é concorrencial em alto grau. De acordo com a doutrina liberal, propugnada por Adam Smith e pelos economistas neoclássicos, a livre concorrência entre capitalistas constitui a situação ideal para a distribuição de bens entre as empresas e os consumidores.

A partir da idéia de livre concorrência, Porter (1991, 28) definiu o que considera como fatores preponderantes na competição em determinado setor industrial, denominando-os de forças competitivas. Estes seriam: “as ameaças de empresas ingressantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha de fornecedores, o poder de barganha de consumidores e a rivalidade entre as empresas existentes”. Segundo Giansi e Corrêa (1996, p. 50):

No caso específico de serviços, a pressão por competitividade pode ser evidenciada pela internacionalização de empresas de serviços, que chegam a atuar em vários continentes, principalmente nos ramos de transporte aéreo, negócios financeiros, publicidade, hotéis, locação de autos, alimentação, além de uma série de outros.

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

Segundo Mariotti (1996, p. 51) “em nossa cultura, fomos educados, anos a fio, num clima de competição em que todos foram (e ainda são, na maioria dos casos) estimulados a lutar contra todos”. A competição seria, presumivelmente, própria da natureza humana — embora, poder-se-ia objetar que a competição mencionada pelos autores citados, restringe-se, na realidade, ao modo de produção capitalista. Além disso, representaria, presumivelmente, a chave para todas as portas. Ser melhor que a concorrência raramente significa fazer uma coisa de uma maneira infinitamente melhor. Geralmente significa fazer muitas coisas pequenas, apenas um pouco melhor. É importante saber o que seus concorrentes estão fazendo. A pesquisa da área de atuação não fornecerá, necessariamente, uma análise detalhada, mas indicará quais os critérios são mais importantes para os clientes. Assim sendo, cabe ao gerente conhecer não só seus clientes, como, também, seus concorrentes, de forma a conseguir os melhores resultados possíveis para sua organização (Walker, 1991).

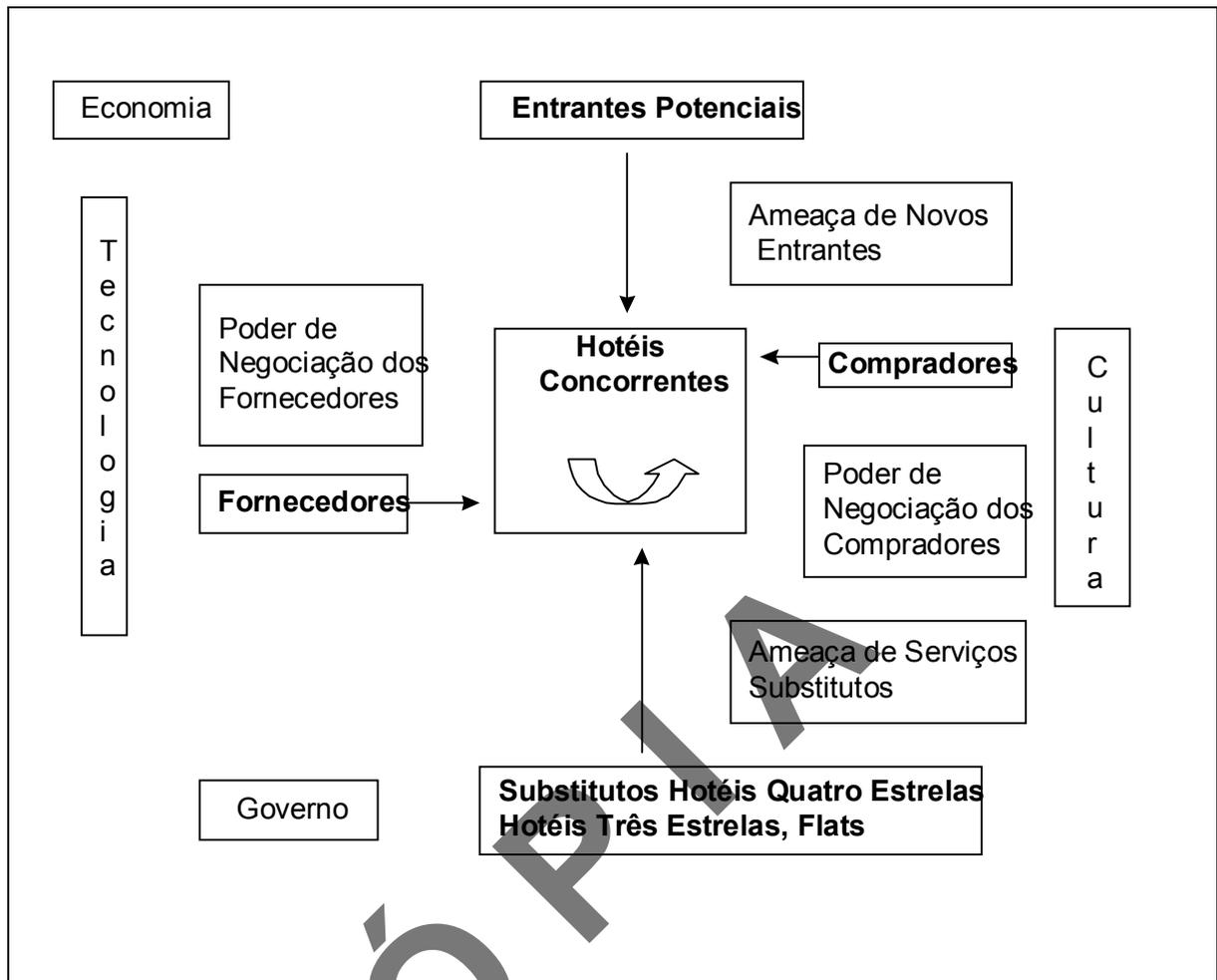
De acordo com Serson (2000, p. 47), as forças competitivas que regem o ambiente de hotéis Cinco Estrelas, são apresentadas a seguir:

- Compradores: aqueles a quem os hotéis se propõem atender. No caso dos hotéis voltados principalmente para o turismo de negócios, seriam os executivos em viagens de negócios, os participantes de eventos, entre outros viajantes a serviço,
- Fornecedores: as empresas das quais os hotéis são clientes. Pode-se citar a indústria têxtil — roupa de cama, mesa e uniformes — ,atacadistas e distribuidores de alimentos e bebidas;

- Substitutos: as empresas que acabam por prestar serviços de hospedagem, tais como *flats*, pensões ou motéis, ou serviços de alimentação, como restaurantes, bares ou lancherias;
- Entrantes potenciais: as cadeias de hotéis já estabelecidas e atuantes em outras regiões ou países, ou investidores que percebem na hotelaria da cidade um negócio rentável e lucrativo. Esse ponto se faz importante ao administrador do hotel quando da sua estratégia de atuação: ele deve pensar em termos globais, isto é, deve observar que, se o mercado se mostra atrativo, após certo nível, a concorrência pode aumentar substancialmente;
- Concorrentes: os hotéis com características similares, localizados próximos ao hotel em questão, e ainda aqueles não tão próximos, mas que buscam atingir os elementos do mesmo segmento de mercado;
- Tecnologia: faz parte do macro ambiente da hotelaria, interferindo na operacionalização das atividades hoteleiras, como por exemplo, a ação de anotar uma reserva ou de encerrar a conta de um hóspede. Destaque-se, ainda, que não somente a informática, enquanto tecnologia, mas a Internet, enquanto ferramenta logística, pode se tornar um poderoso aliado de um hotel, desde que esse saiba como se aproveitar e se utilizar dela;
- Governo: entidade presente em toda e qualquer atividade, suas decisões e atitudes acabam por interferir na organização. Quanto da definição de uma estratégia, o administrador deve avaliar a possibilidade de o governo levantar medidas capazes de interferir na atividade hoteleira;
- Cultura: a própria cultura da região ou do país afeta o modo de dirigir a tomada de decisão. Por exemplo, no Brasil, as pessoas não costumam programar reuniões de trabalhos ou convenções por ocasião de datas festivas ou esportivas, como a Copa do Mundo. Assim, o fator cultural acaba por interferir na tomada de decisões estratégicas;
- Economia: a situação econômica afeta sobremaneira o mercado de hotelaria. Se a economia está aquecida, mais pessoas tendem a viajar, principalmente os executivos em negócios e, por conseguinte, mais é gasto em hotéis. Quando, ao contrário, ela não está caminhando bem, o item viagem é considerado supérfluo pelas pessoas. Também as empresas o consideram assim, pois, nessas circunstâncias, prega-se a redução de custos – e nesse contexto, os executivos, obrigatoriamente, quando viajam, acabam por fazê-lo em tempo reduzido, o que provoca, como consequência lógica e natural, a diminuição do tempo de estadia nos hotéis.

**Figura 1 - Forças Atuantes no Setor de Hotelaria**

**CÓPIA**



Fonte: Serson (2000, p. 47)

A preocupação para com a excelência dos serviços de uma empresa – especialmente no que se refere à hospitalidade – implica, por sua vez, na preocupação com a abordagem de aspectos intimamente relacionados à questão do planejamento estratégico e à estratégia competitiva da empresa. Estas conduzem, inquestionavelmente, à necessidade de maior preparo dos gerentes para conduzirem esse processo.

A análise estrutural de uma indústria é essencial para formular uma estratégia competitiva que considere o seu meio ambiente e estabeleça uma relação entre este e a empresa (Porter, 1991). O autor recomenda que, ao analisar essa estrutura, se conheçam as forças básicas que formam o nível global de concorrência e de uma dada organização no seu ambiente de mercado. De posse desse conhecimento, obter-se-iam condições de entender

os pontos fortes e fracos dessa empresa, e assim, de preparar uma ação estratégica.

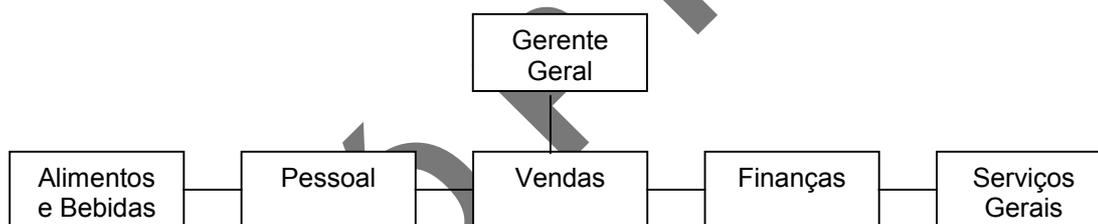
## 2.8 Os Serviços de Hospitalidade

Uma empresa hoteleira pode ser caracterizada como um típico sistema produtor de serviços, pois realiza trocas diretamente com o cliente/hóspede. O Dicionário Aurélio define sistema como um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar ou definir alguma relação. De acordo com Giansesi e Corrêa (1996, p. 42), empresas hoteleiras têm seu processo de prestação de serviços caracterizado por um “grande volume de clientes processados por dia, sendo o valor do serviço gerado tanto no *front office* (unidade habitacional, balcão de recepção, governança), quanto no *back room* (lavanderia, cozinha)”. Conforme esses autores, neste tipo de organização os clientes/hóspedes têm um grau de contato relevante com a empresa, interessando-se no resultado e no processo do serviço.

Esse sistema é eminentemente dinâmico, proporcionando ao indivíduo certa liberdade de ação, diante da diversidade de situações que se apresentam, principalmente em nível diretivo. Desta forma, o gerenciamento pode ser um trabalho criativo. Porém, nos níveis de execução, mesmo havendo a possibilidade de elevado grau de personalização de prestação de serviços em hotelaria, há oportunidades para a padronização de várias operações, o que diminui a necessidade de autonomia dos funcionários que mantêm contato com o cliente/hóspede. Entretanto, a despeito disso, as empresas hoteleiras apresentarem uma diversidade muito grande de tarefas que exigem certa habilitação na execução e, embora o progresso técnico e tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo peça fundamental. “A demanda é humana, e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano” (Castelli, op. cit., p. 36).

Segundo Klein (1980, p. 15) a estrutura de um hotel está “alicerçada no tripé hospedagem, alimentação e administração”, e, por isso, esses momentos relacionam-se, em muitas ocasiões, a mais de um aspecto. Por exemplo, um hóspede, quando entra no restaurante de um hotel e solicita um prato do cardápio, não está observando e sentindo a comida em si (alimentação); ele provavelmente está, também, sentindo e analisando o ambiente, a limpeza da mesa, toalha, talheres (administração ou suprimentos). Assim, para satisfazer seu desejo de se alimentar, ficar satisfeito e ter uma sensação agradável, ainda que de modo inconsciente, ele acaba por demandar atenção de mais de uma área específica, em todo e qualquer instante em que entra em contato com determinado setor.

**Figura 2 - Organograma Funcional de um Hotel**



Fonte: Cavassa (1997, p. 339)

O hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades de hospitalidade, administrativas e de logística das operações, para que o hóspede se sinta satisfeito em relação a seus anseios. O hotel apresenta toda uma infra-estrutura de manutenção, como, por exemplo, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços, os quais os hóspedes não percebem diretamente. Mas é essa infra-estrutura que permite que o serviço seja prestado de modo adequado à satisfação dos clientes (Serson, 2000). Cabe ao gerente planejar a regulagem geral e as atividades dos diversos departamentos, de modo a funcionarem sem sua presença, acompanhar o seu desempenho, e intervir quando necessário.

Para Giansesi e Corrêa (1996, p. 42) “apesar de serem distintos os desejos e necessidades das pessoas, eles, muitas vezes, acabam por se assemelhar”. Ou seja, cada cliente que deseja algum serviço do hotel apresenta, muitas vezes, uma particularidade em si, mas, quando se observa o conjunto de tudo o que usualmente é demandado, como, por exemplo, período de estadia, serviços de quarto ou disponibilização de equipamentos, percebe-se grande similaridade entre os pedidos.

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

Normann (1993) criou a expressão “momentos da verdade”, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente.

A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Durante o serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica.

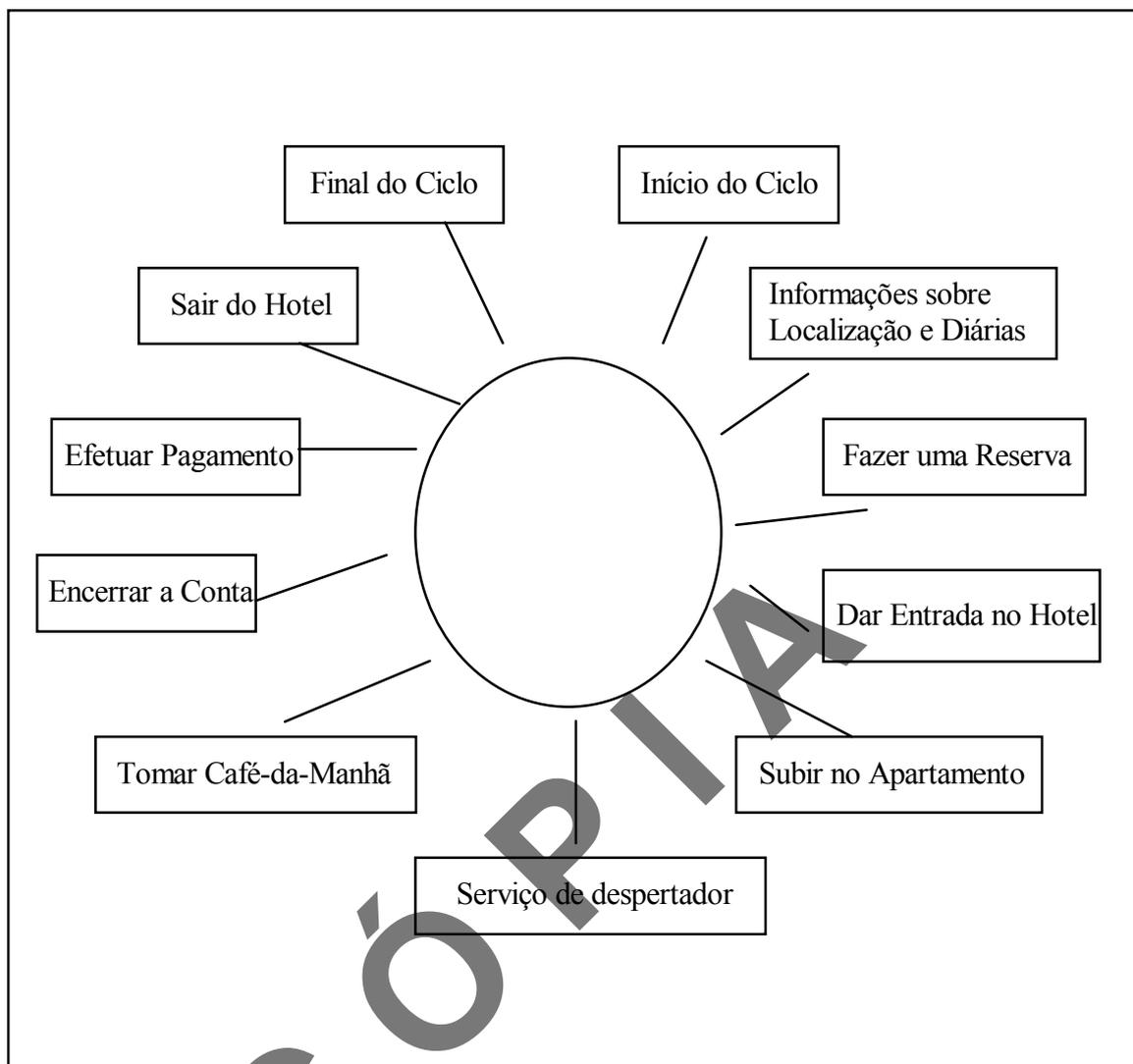
Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, e há certos momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Esse fato, geralmente, leva o fornecedor do serviço a procurar identificar, de forma clara, esses momentos da verdade críticos, de maneira a que possa priorizar e concentrar seus esforços estratégicos, visando gerar uma percepção favorável para o cliente (Giansesi e Corrêa, 1996).

A fim de caracterizar e avaliar os chamados “momentos da verdade” que ocorrem na percepção do hóspede, no interior de um hotel, durante o período de hospedagem, Serson (2000), elaborou a seqüência de momentos conforme relacionados na Figura 3, a seguir:

**Figura 3 - Os Momentos da Verdade de um Hotel**

**CÓPIA**

**CÓPIA**



Fonte: Serson (2000, p. 51).

A seqüência de momentos que, a título de exemplo, é a seguir relacionada corresponderia a um ciclo de serviços mais completo para um hospede, durante uma estadia simples de um dia, cuja reserva tenha sido feita por ele próprio:

Início do ciclo:

- a) Alguém procura entrar em contato com o hotel: vai procurar telefone, fax ou correio eletrônico do hotel;
- b) Esse alguém inicia o contato com o hotel: telefona/envia fax ou correio eletrônico;
- c) A telefonista atende ao telefone/apanha fax;

- d) A telefonista transfere a ligação/leva o fax para o setor de reservas; deixa-o aos cuidados do responsável pela reserva;
- e) O responsável pela reserva fornece as informações solicitadas: localização, como chegar ao hotel, distância em relação a determinado local, etc.;
- f) O responsável informa para ao cliente o preço e o que nele está ou não incluído: café-da-manhã, garagem, taxas, etc.;
- g) O funcionário faz a reserva: são anotados o nome do hóspede e o período de sua estada no hotel;
- h) O hóspede dá entrada no hotel: alguém o ajuda com sua bagagem/automóvel; o hóspede dirige-se à recepção;
- i) O hospede passa pelo procedimento do check-in: realização do check-in – os dados da reserva devem estar em acordo com o estabelecido na reserva;
- j) O funcionário que o atende verifica se há ou não necessidade de depósito por parte do hóspede, de acordo com o estabelecido na reserva;
- l) O mensageiro acompanha o hóspede até o seu apartamento: o hóspede entra no apartamento;
- m) O hóspede solicita, pelo serviço de quarto, algum item do cardápio que deve estar disponível em seu apartamento, ele escolhe um determinado prato e faz a solicitação do que deseja;
- n) O pedido do hóspede é recebido: seu pedido é anotado e repassado para quem de direito (cozinha ou copa), para que a refeição seja preparada;
- o) O pedido de refeição é entregue: atenção na diferença de tempo entre a realização e a entrega do pedido;
- p) O hóspede entra em contato com a recepção para ser acordado no dia seguinte em determinada hora: é anotada a sua solicitação;
- q) O hóspede é acordado na manhã seguinte: serviço no horário solicitado;

- r) O hóspede vai tomar café-da-manhã: dirige-se ao restaurante e nele é atendido;
- s) O hóspede solicita que alguém o ajude com sua bagagem;
- t) O hóspede se dirige ao caixa para o encerramento de sua conta;
- u) A conta é encerrada e é feito o respectivo pagamento;
- v) O hóspede dá saída do hotel.

Final do Ciclo para este hóspede. (Serson, 2000, p. 52)

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

A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado serviço, permite que a gestão de operações de serviço estabeleça como irão funcionar, desde o projeto do serviço até a operação do sistema, podendo garantir o desempenho satisfatório nesses critérios priorizados (Gianesi e Corrêa, 1996). Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Slack (1993) resume e aponta cinco critérios como fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade.

É necessária atenção especial, por parte do gerente, para esses momentos de verdade, tendo em vista que o cliente irá comparar sua percepção dos serviços com suas expectativas iniciais, de modo a julgar sua qualidade.

## 2.9 O Gerente

Gerenciar significa realizar, equilibradamente, “o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização” (Boog, 1991, p. 147). Entretanto, nem sempre se pensou o gerenciamento da organização sob esse tríplice aspecto. Há cem anos, a administração como é conhecida hoje, nem sequer existia. Seu desenvolvimento veio com a Revolução Industrial e com o crescimento das organizações mais complexas, evoluindo com o conhecimento humano (Guerrier, 2000). Segundo Sandroni (op. cit., p. 435) essa organização “consiste num sistema por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados”.

O conhecimento é uma construção fenomênica da realidade, que se dá através de conceitos obtidos por meios de um discurso cognitivo. Será verdadeiro ou falso, conforme reproduza a realidade. Se reproduzir a essência da realidade (material ou imaterial) e contiver coerência será verdadeiro (Lakatos e Marconi, 1991). Observa-se ainda que não é estanque, aprimora-se de acordo com a evolução da compreensão humana. Exemplo disso é a mudança do modelo geocêntrico para heliocêntrico. Colucci (2001, p. 17) divide o conhecimento em três modalidades, quais sejam:

- o conhecimento vulgar ou empírico: é assistemático, espontâneo, casuístico e não comparativo;
- o conhecimento científico: é sistemático, investigatório, generalizante e comparativo; e
- o conhecimento filosófico: é metódico, reflexivo e propõe um relativismo conceitual.

Assim como os demais saberes, o conhecimento gerencial para dirigir a organização pode ser adquirido e aprimorado de três maneiras: através da experiência profissional, da formação técnico-científica ou da vida acadêmica. Dessa maneira forma-se um dos diversos aspectos que constroem perfis gerenciais — as habilidades e as vantagens competitivas em relação aos demais profissionais da categoria. Atualmente grande parte das empresas, dentre as quais os bancos, estimulam seus gerentes a obter conhecimento científico através da formação universitária, por considerá-lo indispensável ao exercício da função, dado a concorrência existente nos vários mercados.

Para que um saber possa ser considerado uma ciência, é necessário que esteja fundado em algumas premissas básicas: que tenha um objeto próprio, uma metodologia que lhe seja específica, pessoas que se ocupem em estudá-lo e além disso, esses conhecimentos devem ser sistematicamente organizados (Gusmão 1998).

Os princípios teóricos da Administração se iniciaram basicamente com a Revolução Industrial. O surgimento de complexos fabril com dimensões e problemas inusitados, no campo produtivo, levou alguns homens a refletir sobre a constituição das organizações, sua estrutura e funcionamento. Surgia a Teoria da Administração, em muitos aspectos um derivativo da Teoria das Organizações. A diferença básica é que, enquanto a última busca o estudo das organizações humanas em geral, a primeira se volta para o estudo da administração das organizações em geral e das empresas em particular.

Uma das primeiras tentativas de abordagem científica foi empreendida pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915). Chiavenato (1994, p. 5), considera que “esta é a abordagem típica da Escola da Administração Científica, tendo recebido este nome por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial”. Os esforços de aplicação de métodos científicos aos problemas administrativos nas empresas, por parte de Taylor, tiveram como base a observação e a mensuração. Taylor é, com justiça, considerado o pai da moderna Teoria da Administração.

Entretanto, a tentativa de racionalização e metodização das tarefas ao nível do operário e o conseqüente incremento da eficiência do processo produtivo — percebeu-se mais tarde — não poderia solucionar todos os problemas da empresa como uma totalidade. A partir de então, ocorreram diversos deslocamentos de ênfase nos estudos, surgindo novas abordagens e escolas teóricas. Ênfase nas tarefas, na estrutura organizacional, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia, são as manifestações principais destas escolas até o moderno conceito de Administração. No âmbito destas teorizações encontram-se os estudos acerca da liderança, em função de sua ligação com o papel dos gestores no mundo empresarial. Estes estudos analíticos debruçam-

se sobre aspectos como as origens da liderança, as características e atributos da gerência, bem como as fontes da autoridade, da influência e do poder.

Para Hersey e Blanchard (1986), apesar do uso generalizado do termo poder na literatura sobre administração, há muita confusão quanto a sua definição. Frequentemente, as definições dadas pelos estudiosos não distinguem, de forma clara, o conceito de poder de outros conceitos como, influência, a qual é vista como potencial do próprio poder, ou autoridade, que é, muitas vezes, considerada como um tipo particular de poder, que tem origem na posição ocupada pelo líder. Segundo Drucker (1996, p. 12) a única definição de líder é “alguém que possui seguidores”.

Para Follet (1997) o poder é definido como uma habilidade para fazer com que as coisas aconteçam, ser um agente causal, iniciar a mudança. O autor admite que não efetuou estudos específicos na área, mas sugere algumas possibilidades para futuras discussões do que poderia ser a fonte do poder, ou seja, a influência de uma pessoa sobre outra, dentre as quais destaca: a posição social, estabilidade profissional, o conhecimento específico do especialista, ampla experiência, simples riqueza, idade, sexo, certas características pessoais e até mesmo força física.

Sandroni (op. cit., p. 435) acrescenta que a “organização é composta por um conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) que mantém a empresa em funcionamento. Nessa dimensão figuram as atividades — direção, planejamento e controle — que pertencem ao rol das funções dos gerentes e que pressupõem uma relação de poder”. Depreende-se, então que as relações de poder, dentro de uma estrutura organizacional, bem como as atribuições, os poderes e as limitações do corpo gerencial têm relação direta e proporcional com a configuração estrutural interna da organização. Desse modo, a compreensão das múltiplas mediações, determinações e relações entre o papel exercido pela gerência, os contornos do poder interno e as formas características de direção, planejamento e controle, somente são passíveis de entendimento mediante o conhecimento da arquitetura estrutural da organização, que lhes dá o contorno específico que possuem. Logo, havendo mudança na estrutura

organizacional mudam, também, o papel gerencial e a visão acerca do poder, seu alcance, dimensão e limites.

Em 1916, um dos pais da ciência da administração, o gerente francês Henri Fayol, definiu o processo de administração como prever e planejar, comandar, coordenar e controlar. Seja pela ótica de que quando as organizações mudam os papéis gerenciais as acompanham ou o contrário, quando os papéis gerenciais mudam as organizações os acompanham, essa definição ainda é verdadeira. Surgiram com o passar das décadas diversos entendimentos de como planejar, coordenar e dirigir, inclusive incrementados pela utilização de novas tecnologias, mas as funções sempre existiram, seja na forma rudimentar das organizações primitivas, seja na forma complexa das megacorporações.

Corroborando esse entendimento, Bennis (1995), sugeriu que o mundo veria o fim da forma organizacional vigente (organização burocrática) e o surgimento de novos sistemas mais adequados às demandas pós industrialização. Segundo o autor, essa previsão baseava-se no princípio evolucionário de que a cada idade se desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características.

Para Lodi (1998), as pessoas e as organizações não mudam, apenas desenvolvem-se para serem, cada vez mais, elas mesmas. De acordo com Chiavenatto (1983), a Administração teve ao longo de sua história diversas influências, destacando-se a dos filósofos, da organização da Igreja Católica, da organização militar, da Revolução Industrial e dos economistas. Cada uma das Escolas de Administração com papéis gerenciais apropriados à época em que foram pensadas, modificaram-se ao longo do tempo, deixando sua contribuição para o modelo vigente atual.

Desde o momento em que o homem vive em sociedade, surge a necessidade do poder, considerado neste estudo como um sustentáculo do gerenciamento. Segundo Follet (1997), ainda são divergentes no campo da psicologia as opiniões a respeito do impulso pelo poder. Acreditam uns que seja um impulso natural do homem, outros, em contraposição, crêem que o poder é desejado, simplesmente, enquanto meio para um fim.

Independente das teorias sobre sua motivação ou origem, é autoevidente que o poder existe e faz parte das relações que ocorrem nas organizações. Observando-se a história das organizações vislumbra-se sua trajetória em variadas vertentes, ora mais intenso e dominante, ora mais contido e tolerante: o autoritarismo, o *laissez faire*, *laissez passer*, e mais recentemente, compartilhado, distributivo e autocontrolado, nas chamadas administrações participativas. A cada período corresponde um papel gerencial.

Segundo Moller (1996, p. 43):

Empresas de muitas partes do mundo têm reconhecido o valor de se derrubar a hierarquia e delegar poderes aos funcionários. Ao menos, é esta a impressão que se têm quando se vê o bom conselho a respeito de delegação de poderes aos funcionários com tanta freqüência na literatura gerencial. Muitas empresas têm se esforçado para introduzir a delegação de poderes aos funcionários. Entretanto, os esforços por parte das empresas para delegar responsabilidade e autoridade nem sempre produzem os resultados esperados. A principal razão é que o poder e a liberdade de ação nem sempre acompanham a responsabilidade que a gerência supõe ter dado aos seus funcionários.

O autor acredita que em muitas empresas, nações e culturas, é extremamente difícil abrir mão de parte do poder que finalmente conseguiram alcançar e que para se delegar responsabilidade se requer coragem, autoestima e confiança nos outros, em sua competência e capacidade de aprender. Conforme Nonaka (1997), a única fonte confiável de vantagem competitiva é o conhecimento. Contudo, o autor não se posiciona a que nível de conhecimento se refere, o empírico, o científico ou o filosófico, levando a crer que não existe uma hierarquia entre eles. Obviamente, se refere a toda e qualquer forma de conhecimento. Qualquer forma de conhecimento gera vantagem competitiva, mediada de acordo com as circunstâncias. Claramente, nessa conclusão também se enquadrariam os conhecimento relativos ao próprio gerenciamento.

Considerando como os novos gerentes chegaram a compreensão do que significa ser gerente, Hill (1993, p. 9) afirma que:

Os novos gerentes aprenderam, através da experiência, o que significa ser gerente – primeiro, por sua experiência anterior como contribuidores individuais (observando como trabalhavam seus gerentes) e, depois, por suas interações com outros, enquanto desempenham as funções e as atividades de gerenciamento. Durante todo o seu primeiro ano de trabalho, os gerentes reestruturam sua interpretação do que

significa ser um gerente, enquanto enfrentam os problemas inevitáveis provenientes de suas posições e a expectativa dos que com eles trabalham.

A autora entende que os novos gerentes realmente compreendem o que significa ser gerente a partir do conhecimento empírico. Ou seja a partir da observação e da prática. O que não invalida as demais formas de conhecimento, dado que não há uma hierarquia entre eles.

Boog (op. cit., p. 153) considera válida a afirmação de que “planejar, organizar e controlar significa gerenciar”. Entretanto, entende que estes termos abordam apenas pontos de um papel complexo, que é o papel gerencial. Para o autor, são necessárias três habilidades para chegar-se a uma definição completa, os quais são:

- habilidades técnicas – representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado a área funcional do gerente,
- habilidades humanas – representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas;
- habilidades conceituais – representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, ter uma visão macro.

A empresa é uma unidade criadora de riquezas. Entretanto, essa unidade necessita de direção e controle para seu bom funcionamento. As pessoas que ocupam postos de responsabilidade devem estar conscientes de que para dirigir, ou seja, para conduzir uma organização até as metas estabelecidas, devem ter em conta que o avanço tecnológico, a dinamização do sistema empresarial, as novas exigências conjunturais da sociedade as obrigam a ter uma conscientização profissional acerca do rol a desempenhar nas tarefas de direção (Cavassa, 1997). A tridimensionalidade de conhecimento ou de habilidades gerenciais, defendida por Boog (1991), daria o suporte necessário à empresa.

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

- Ritmo incansável.- Gerentes têm de lidar com uma grande quantidade de trabalho.

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

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

## 2.10 O Novo Gerente

A administração tradicional é aquela cujas ações se fundamentam nos pressupostos de Adam Smith, Taylor, Fayol, Elton Mayo e Ford, bem como nas correntes de cultura organizacional e de qualidade total. Suas bases conceituais se revelam não como ciência, mas como doutrina (Aktouf, 1996). Segundo o autor, para essa doutrina, eficácia é sinônimo de submissão, logo, empregado é alguém para ser teleguiado. Disciplina, ordem, obediência, hierarquia, diferenças de *status*, separação dos papéis de concepção e de realização são seu pilares. Afirma, ainda, que a administração tradicional privilegia crenças míopes, tais como “o homem no lugar certo”. Incorporar tal crença seria limitar as capacidades de uma pessoa ao que é exigido pelo posto que ocupa, não oferecendo oportunidades para a inventividade, iniciativa, imaginação, engajamento criador, busca do sentido do trabalho. É aquela que vê pessoas como “recursos humanos”.

Aktouf (1996, p. 47) afirma ainda que a administração tradicional é aquela que encontra legitimidade nas escolas de administração que, enfaticamente, privilegiam análise, abstrações matemáticas, cálculo e estudos de caso. Na perspectiva do autor, essas coisas são importantes, mas não são sinônimos de reflexão, nem conduzem, necessariamente, à organização inteligente. Ou seja, administrar não é o mesmo que dominar técnicas e receitas.

Aktouf (1996) vê o modelo dominante (administração tradicional) em pleno processo de esgotamento. Acredita que os desgastes têm sido consideráveis, pois tem havido destruições de organizações inteiras, chegando-se inclusive ao inverso do conceito de “empresa de excelência”. O que se teria são fantásticos avanços tecnológicos ao lado de altas taxas de desemprego, pauperização e angústia existencial. O autor considera que até agora tivemos humanismo de fachada e que muitos aspectos intangíveis da gestão são muito mais determinantes do sucesso de uma empresa do que os materiais tangíveis.

Para Aktouf (1996) a administração renovada é aquela que se caracteriza pela preocupação com a equidade, transparência, solidariedade-cumplicidade, e que espera pela criatividade, originalidade, inovação e talento

aglutinador do novo administrador. É aquela que percebe o ser humano como uma criatura imaginativa, capaz de livre arbítrio e possuidor de capacidades associativas e generalistas (tais capacidades referem-se a atividades mentais para a construção dos pensamentos e idéias).

Para a renovação da administração, Aktouf (1996) sugere que se vá buscar bases teóricas em outros saberes, bem como experiências em outros países, que não somente os Estados Unidos — principal bastião das teorias tradicionalistas — e de empresas que, mesmo americanas, estejam buscando novos caminhos.

Mudanças, admite o autor, não se farão de um dia para outro. Como ele reconhece, tem-se, de um lado, o poder paralisante do empregador; de outro, a resistência, também paralisante, do empregado. Assevera, porém, que são necessárias, tendo em vista que este movimento por maior humanidade na empresa não é um ideal romântico, nem um ato de filantropia nem uma utopia, mas uma necessidade. Para realizá-la, é preciso incorporar um novo estado de espírito, certa sabedoria, nova generosidade.

Bennis (1995) escreve que a administração das organizações do futuro deverá atender a várias condições que determinarão a vida organizacional. Ou seja, assim como as pessoas, o processo administrativo e as próprias organizações acompanharão as mudanças do comportamento e os saberes humanos.

Peter Drucker (1999, p. 5) afirma que num período relativamente curto — talvez desde o final dos anos 40 ou início dos anos 50 – nunca existiram tantas novas técnicas gerenciais como hoje. Motta (2001, p. 20) acrescenta que:

[...] atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Com isso, torna-se difícil defini-la de forma análoga a outras profissões. Sabe-se hoje, também, que muitas das antigas dificuldades em se definir a função gerencial provinham {tanto} de perspectivas excessivamente ordenadas da própria função quanto dos contextos organizacionais onde ela é exercida.

Para Maslow, (apud Schultz e Schultz, 1981), cada pessoa (gerente) traz em si uma tendência inata para tornar-se auto-realizadora. Esse nível mais

alto da existência humana envolve o desenvolvimento e o uso supremo de todas as suas qualidades e capacidades, a realização de todo o nosso potencial. Neste contexto, também se inserem: o desenvolvimento de conhecimentos e potencialidades relativas à própria atividade de gerência.

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

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

De qualquer forma, além dessa visão interna a si que envolvem além de necessidades materiais as necessidades psicológicas, alguns autores, como Wick e León (1999), acreditam que o gerente deve ter, também, a preocupação com o exterior, notadamente a competição entre as empresas.

A maioria dos estudos na área de administração apresentam um contexto baseado na competitividade, na busca pela qualidade e pela produtividade. Para isso, o gerente precisa de uma série de qualidades individuais, como dinamismo e empreendedorismo para ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos.

Segundo Wick e León (1999), pode-se fazer uma comparação entre o administrador do passado e o administrador do futuro, que, no entendimento do autor, na realidade pertence a um futuro que já deveria estar presente nas organizações, como mostra o quadro que segue:

**Quadro 2 - Características do Novo Administrador**

<b>Os administradores do passado</b>	<b>Os administradores do futuro</b>
• aprendiam quando alguém lhes ensinava	• procuram deliberadamente aprender
• achavam que o aprendizado ocorria	• reconhecem o poder do aprendizado

principalmente em sala de aula	decorrente da experiência de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>responsabilizavam o chefe por suas carreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>acreditam que sua formação já estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>encaram a educação como uma atividade permanente e para toda a vida</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>percebem como o aprendizado afeta os negócios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>deixavam o aprendizado a cargo da intuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>decidem intencionalmente o que aprender</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Wick e León (1999, p. 87)

Sob essa perspectiva, as habilidades pessoais e interpessoais vêm se tornando cada vez importantes, já que os administradores estão começando a entender que a principal vantagem competitiva de uma organização está em seus recursos humanos. Aparentemente, esta conclusão muda todo um processo de desvalorização do homem, passando a considerá-lo como um ser dinâmico e sistêmico, capaz de interagir, de participar ativamente da vida e na organização (Silva, 2000).

CÓPIA

## 2.11 Os Aspectos Psicológicos do Gerenciamento

A administração de uma empresa é um complexo muito grande de atividades compreendendo análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, mensuração e controle. Dentre todas, destaca-se a tomada de decisões, pois é a pedra angular de uma administração com êxito. Para Drucker (1999) as decisões e ações são o produto final da administração. Ansoff (1977) esclarece que as decisões, sejam elas tomadas explicita ou implicitamente, antecedem toda ação.

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

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

A existência de competição no ambiente empresarial exige alternativas inovadoras por parte de seu corpo gerencial, requer mudanças, muitas vezes radicais, para poder dar resposta aos desafios da competitividade indo muitas vezes de encontro às coalizões dominantes, refutando o que é bom para a organização e para seus clientes e que, muitas vezes, não é a melhor solução, ou, é de interesse dos funcionários (Cavassa, 1997).

Follet (1997, p. 72), salienta que existem três maneiras de resolver diferenças (conflitos): “pela dominação, pelo compromisso e pela integração”. A dominação, obviamente, é a vitória de um lado sobre o outro. Geralmente, não é bem sucedida a longo prazo porque o lado derrotado simplesmente esperará sua chance de dominar. A segunda maneira, a do compromisso, é a maneira pela qual resolvemos a maior parte de nossas controvérsias — cada lado abre um pouco a mão do que quer para ter paz. Ambas as maneiras são insatisfatórias. Na dominação, só um consegue o que quer; no compromisso,

ninguém fica satisfeito. Integração significa achar uma maneira de encontrar um terceiro caminho que inclui tanto o que "A" deseja quanto o que "B" deseja, sem que qualquer parte tenha de fazer sacrifícios. Em todas as três maneiras, cabe ao gerente conduzir o processo.

Conforme Bana (1995), a tomada de decisão pode ser definida, de forma simples, como um esforço para resolver o dilema dos objetivos conflituosos, cuja presença impede a existência da "solução ótima" e conduz para a procura da "solução de melhor compromisso". Argumenta, ainda, que a tomada de decisão é de fato parte integrante da vida quotidiana. Mas é, também, uma atividade intrinsecamente complexa e potencialmente das mais controversas, em que temos naturalmente de escolher não apenas entre alternativas de ação, mas também entre pontos de vista e formas de avaliar essas ações e, por fim, de considerar toda uma multiplicidade de fatores direta e indiretamente relacionados com a decisão a tomar.

Quando um gerente tem que tomar uma decisão sozinho, age de acordo com sua bagagem de conhecimentos (empíricos, científicos e filosóficos), apoiado em regras, valores, crenças ou normas. As conseqüências de seus atos são assumidas e absorvidas como lição. Se positivas, guiarão suas ações futuras. Porém, quando em grupo, os gerentes, ao tentarem chegar numa decisão, a influência do grupo sobre o indivíduo pode gerar um processo complicado de aprendizado, cujos resultados podem até ser questionados.

O grupo organizacional pode exercer seu poder para pressioná-lo a ir contra sua vontade e ter que abrir mão de seu propósito, pois também trazem suas experiências, que servem de referencial para resolver soluções ou bloquear a iniciativa daqueles que ousarem contrariar os demais.

Para ilustrar melhor esse poder de influência do grupo sobre o indivíduo, Prahalad e Hamel (1995) mencionam uma experiência muito interessante:

Quatro macacos foram colocados em uma sala. No centro da sala havia um mastro alto com um cacho de bananas pendurado na extremidade. Um macaco particularmente faminto escalou afoitamente o mastro, querendo pegar uma banana. Assim que alcançou a extremidade do mastro para pegar a banana, foi atingido por um jato de água fria lançado por uma ducha acima de sua cabeça. Com um grito agudo, o macaco abandonou sua empreitada e desceu do mastro sem o prêmio. Depois de várias duchas frias, os macacos finalmente desistiram das bananas. Depois que os primatas foram condicionados, um dos quatros macacos originais foi retirado da sala e substituído por outro macaco. Assim que esse novo e inocente começou a escalar o mastro, seus companheiros o alcançaram e fizeram a criatura surpresa descer. O macaco captou a mensagem — não suba naquele mastro. Após algumas tentativas interrompidas, sem receber uma única ducha fria, o novo macaco parou de tentar pegar as bananas. Um a um, todos os macacos originais foram substituídos. Cada macaco novo aprendia a mesma lição: não suba no mastro. Nenhum dos macacos novos chegou ao topo do mastro; nenhum chegou a receber a ducha fria. Nenhum sabia precisamente por que estava sendo desencorajado a subir no mastro, mas todos respeitaram o precedente bem definido. Mesmo depois da retirada da ducha, nenhum macaco se aventurou a subir no mastro. (Pralhad e Hamel, 1995, p. 39)

A narrativa acima não correlaciona aspectos como o instinto de conservação/sobrevivência dos animais, que faria com que buscassem as bananas, e os alimentos recebidos indiferentemente da pesquisa, dado que a fome nos animais seria um grande “motivador” para novas investidas ao mastro (desafio), o que poderia modificar o resultado. Além disso, não é mencionado o tempo em que os últimos animais permaneceram enjaulados.

A despeito dessas ponderações, é muito significativa a informação de que os indivíduos se influenciaram mutuamente. A premissa de que os últimos não buscavam as bananas em virtude das experiências alheias podem ser motivos de algumas reflexões, inclusive em relação à influência ou mesmo sobre as imposições entre as pessoas e seu comportamento.

Segundo Guerrier (2000), as características humanas e técnicas constituem uma fonte de informações importantes para compreender as condutas de trabalho.

No caso específico do gerenciamento, é um fato sobejamente conhecido que muitos dos gerentes que atuam no mercado o fazem com base em conhecimento empírico.

Segundo Lodi (1998, p. 77), “nem todas as pessoas têm a sorte de iniciar suas carreiras na empresa sob a guia de gerentes maduros e bem sucedidos”.

A maior parte começa a trabalhar sob chefes medíocres, inseguros, compulsivos, ciumentos e fracassados, que esperam pouco ou nada de suas vidas na empresa ou que, pelo contrário, acalentam sonhos de poder. A poucos iniciantes é dado conhecer a amplitude das funções desempenhadas na empresa de modo que possam escolher o lugar mais adequado para fazerem uma carreira. Poucas pessoas podem discutir livremente os métodos de trabalho, num clima permissivo, sem correrem o risco de chacota e repressão. Poucos têm a oportunidade de receber orientação de gerentes experimentados. (Lodi, op. cit., p. 77)

Não se trata em absoluto de um reducionismo das capacidades desse tipo de gerente, dado que não existe hierarquia entre os conhecimentos. Entretanto, caso as hipóteses levantadas na experiência sejam verdadeiras, e mais, que se apliquem também aos seres humanos, relativamente às influências mútuas, é possível que o gerente com conhecimentos empíricos traga em si as experiências positivas de seu “orientador” e do grupo organizacional do qual faz parte, e além destas, as negativas, que poderiam limitá-lo, mesmo que inconscientemente, caracterizando até mesmo o que poderia ser considerado como uma relação de poder. Contudo, tais afirmativas por hora são meras especulações.

Entretanto, estudos de Mazzone (1933, p. 83-91), revelam que existem diversos fatores que interferem nas atitudes (decisões) das pessoas (gerentes) dentro da organização. Segundo o autor, o comportamento do gerente na organização é condicionado por certos tipos de pressões psicológicas e sociais, entre as quais destaca:

1 as pressões oriundas da própria pessoa do gerente:

- estado físico: relativas a saúde,
- estado psíquico: relativo às características emocionais, ao relacionamento nos diferentes contextos sociais em que viveu e à maturidade emocional;
- educação e experiência: referem-se a toda formação e experiências que o gerente possa ter tido;
- escala de valores: varia de cultura para cultura, mas também entre os indivíduos;
- idéia de governo: a idéia de governo está profundamente ligada à infância e à adolescência. Pais inseguros, incapazes de corrigir seus

filhos, podem provocar uma idéia de governo baseada no princípio de que “cada um deve fazer como bem entende.”

- 2 as características da organização: as tradições, o regulamento e a política da empresa são forças poderosas, das quais depende fundamentalmente o desenvolvimento da competência profissional ou sua atrofia.
- 3 meio externo: a força política, econômica e social externa à organização exercerá influência sobre o comportamento do executivo mais indiretamente. Assim como o gerente é membro da empresa, esta é membro da sociedade global.

Além dessas influências, Prahalad e Hamel (1995) destacam que, freqüentemente, precedentes sancionados em manuais de políticas, processos corporativos e programas de treinamento acabam sobrevivendo mais que o contexto específico que os criou. Tal fato limita o poder de ação do gerenciamento, influenciando as decisões, uma vez que, estando posta, a norma deve ser cumprida.

A percepção sobre as relações entre os indivíduos e a própria organização é, ainda, do domínio da minoria. Isso contribui para a ocorrência de diferenças (atritos), que devem ser tratadas da melhor maneira possível, pois suas conseqüências podem ser imediatamente sentidas, cabendo ao gerente tomar as decisões sobre como solucioná-las. Nesse sentido, o gerente de hotelaria tem suas responsabilidades potencializadas, haja vista que além dos conflitos e influências normais da organização, terá que estar preparado para solucionar também as dificuldades surgidas em relação aos hóspedes, que têm expectativas e necessidades diferenciadas.

## 2.12 O Gerente de Hotelaria

Embora há séculos existam hotéis, a disciplina da administração de hospitalidade é relativamente recente, tendo surgido nos Estados Unidos com o desenvolvimento de novas cadeias de hotéis (Guerrier, 2000).

Por volta dos anos 50, as grandes empresas de hospitalidade eram influenciadas pelas idéias da Teoria Clássica da Administração e viam a administração de hospitalidade como uma atividade profissional, científica e racional.

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

No Brasil, as administrações eram, em sua maior parte, familiares. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples (BNDES, 2000). Na década de 70, o parque hoteleiro nacional ainda era inexpressivo. Para reverter esse quadro, o Governo federal criou programas de incentivo a construção de hotéis, dentre os quais o Progetur, atendendo com isso uma demanda reprimida de viajantes. Nesse contexto, Castelli (op. cit., p. 48) identificou a formação de um estilo gerencial que esteve presente até meados da década de 80:

[...] finalmente o viajante podia contar com bons hotéis, pelo menos no que dizia respeito aos aspectos construtivos, equipamentos e instalações. No tocante aos serviços, nem tanto. Mas isso até que nem importava muito, pois mesmo assim, os hotéis possuíam uma excelente taxa de ocupação, fruto da demanda reprimida. Em outras palavras: sem grandes esforços de marketing, os hotéis iam muito bem, obrigado. Basta para tanto examinar a história dos hotéis que foram construídos a partir de meados da década de 70 e 80. Foi exatamente este contexto, esta situação confortável, neste período, que gerou um tipo de estilo gerencial que tomou conta da maior parte dos hotéis. Um estilo gerencial apático às grandes e rápidas mudanças, à educação e ao treinamento de recursos humanos e aos desejos e necessidades dos clientes.

Entretanto, segundo o autor, não há mais espaço para um tipo apático de gerente no mercado. A internacionalização da hotelaria, principalmente com a chegada das grandes redes internacionais, como a *Accor* e a *Blue Three*, dentre outras, forçou as empresas a se modernizarem, mudando radicalmente, não só a estrutura funcional, mas também e, sobretudo, o modelo gerencial. Foi preciso um novo papel gerencial.

Em Curitiba o cenário não é diferente. Em matéria publicada no Jornal Gazeta do Povo (2001), Hercílio Struck, presidente da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira/Seção Paraná (ABIH-PR) afirma que, além da concorrência entre os próprios hotéis instalados na cidade e na região metropolitana, também estão se instalando na cidade os *flats* (residenciais com serviços). A queixa dos hoteleiros relaciona-se aos impostos sobre serviços, os quais os *flats*, por sua característica, não pagam, o que tornaria a concorrência “desleal”. Esses fatos reforçam a idéia de que o gerente hoteleiro necessita de uma formação ampla e variada, que lhe permita perceber esses movimentos de mercado e tomar as medidas que se fizerem necessárias para reduzir o impacto dessas variações em sua organização.

A seguir, é apresentado um quadro que relaciona as características estilísticas do gerente hoteleiro típico da década de 70 e aquelas concernentes ao gerente dos anos 80, bem como das estruturas gerenciais nos dois períodos, permitindo observar-se as mudanças ocorridas no papel exercido pelo gerente nesta transição histórica.

**Quadro 3 - As Mudanças no Papel do Gerente de Hospitalidade**

O gerente dos anos 70	O gerente dos anos 80
<b>Estilo Gerencial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocrático/militar</li> <li>- Toma decisões imediatas</li> <li>- Quase teatral</li> <li>- Distanciado do pessoal</li> <li>- Postura autoritária</li> <li>- Lidera pelo exemplo</li> <li>- Age pela intuição e pela improvisação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera a opinião do pessoal na tomada de decisões</li> <li>- Menos participante ou envolvido com o trabalho prático</li> <li>- Líder ou mediador da equipe</li> <li>- Impõe somente quando necessário</li> <li>- Mais consultivo/democrático</li> <li>- Age mais com base no trabalho em si</li> </ul>
<b>Status gerencial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por meio das habilidades práticas</li> <li>- Sendo “quem manda”</li> <li>- Tendo qualidades de liderança</li> <li>- Capacidade de trabalhar além do horário</li> <li>- Decisões incorretas não eram malvistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por meio de habilidades empresariais</li> <li>- Tendo a formação e o treinamento apropriados</li> <li>- Tomando boas decisões</li> </ul>
<b>Expectativas em relação aos gerentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar a satisfação dos clientes</li> <li>- Menor responsabilidade pelo lucro</li> <li>- Trabalhar muito</li> <li>- Ser tido em alta conta pelos clientes</li> <li>- Ser um especialista em tarefas práticas/regras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar cuidadosamente os custos sem prejudicar a qualidade</li> <li>- Atingir as metas financeiras</li> <li>- Tem um bom desempenho em relação às outras unidades</li> <li>- Ser um especialista em administração</li> <li>- Ser aberto e sincero com o pessoal e ser acessível</li> <li>- Capacidade de conceber sistemas de avaliação</li> </ul>
<b>Estruturas gerenciais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionais</li> <li>- Empregador de mão-de-obra barata</li> <li>- Hierarquias altas</li> <li>- Grande quantidade de assistentes de gerência</li> <li>- Considerável espaço de atuação e flexibilidade dados aos altos gerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizontalizadas</li> <li>- Mentalidade de equipe</li> <li>- Modos padronizados de trabalho</li> <li>- Empowerment</li> <li>- Regras criadas pela matriz</li> <li>- Controle mais operacional e menos estratégico</li> <li>- Estabelecimento “com bandeiras” restringem o espaço de atuação dos gerentes</li> </ul>
<b>Qualificações gerenciais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas habilidades práticas</li> <li>- Boa capacidade de comunicação com os hóspedes/clientes</li> <li>- Entendimento financeiro limitado</li> <li>- Capacidade de “pôr a mão na massa</li> <li>- “Boa cabeça para números”</li> <li>- Conhecimento de alimentos e bebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de planejar o treinamento e o desenvolvimento dos outros</li> <li>- Conhecimento especializado em finanças</li> <li>- Domínio de informática</li> <li>- Capacidade de organizar a multi-qualificação</li> <li>- Aptidão comercial</li> </ul>
<b>Formação gerencial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucas qualificações formais e desconfiança daqueles que as têm.</li> <li>- A experiência no ramo já era qualificação suficiente</li> <li>- Confiança na própria ascensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequentemente recrutados de outros setores de serviços</li> <li>- Melhor formação acadêmica, com qualificações especializadas</li> <li>- Hoje as qualificações administrativas são mais importantes</li> </ul>

**Fonte:** Guerrier (2000, p. 230)

Apesar da necessidade da mudança para enfrentar a concorrência, ela não acontece tão rapidamente, dadas as peculiaridades de cada empresa. Segundo Cavassa (op. cit., p. 119), no meio hoteleiro existem quatro tipos de gerentes, que surgem de quatro situações distintas:

- 1 O gerente genuinamente familiar: aquele que procede da família proprietária do negócio e que, portanto, ocupa o cargo com base no conhecimento prático do negócio. Seu nível acadêmico é deficiente e sua visão geral pode ser eficaz ou não. A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditariedade e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador (Lodi 1998, p. 7). Para alguns autores, dentre os quais Donnelley, a presença de membros da família não é por si um indício de má administração..
- 2 O gerente empírico: aquele que escala posições da empresa, por meio da experiência e da boa visão para os negócios. Seu nível acadêmico é medíocre, porém sua visão gerencial é bastante positiva, devido à experiência, ainda quando com muitas lacunas pela falta de informação gerencial.
- 3 O gerente acadêmico: aquele que chega a postos diretivos por possuir um título universitário, porém não tem a experiência gerencial, nem em trabalhos empresariais. Seu nível acadêmico é alto, contudo sua visão gerencial é ruim. O “aprendizado de gerência” ou o anglicismo *treinee*, é um método de treinamento que consiste em proporcionar um rápido conhecimento das práticas empresariais a um selecionado grupo de universitários recém formados e com potencial para desempenhar cargos de média e alta administração na empresa dentro de poucos anos. A primeira vista o método parece ser útil apenas quando a empresa se vê forçada a formar gerentes num programa intensivo e não conta com pessoal de bom potencial entre os que ocupam posições-chave na gerência intermediária (Lodi 1998, p. 75).
- 4 O gerente profissional: aquele que domina o âmbito do conhecimento e as técnicas gerenciais. Possui ou não uma preparação universitária, além da formação e do desenvolvimento gerencial, assim como sua experiência empresarial. Sua visão gerencial é tão elevada quanto

profunda. Segundo Lodi (1998, p. 25) a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.

Após a transição de estilos gerenciais dos anos 70 até os anos 90, segundo Thomas (1993), apud Gerrier (op. cit, p. 221), permaneceram ainda duas grandes controvérsias com relação à extensão em que a administração de hospitalidade é diferente da administração de outros setores industriais e com relação à necessidade de os gerentes de hospitalidade terem habilidades tanto práticas como administrativas, fruto do conflito de idéias geradas pela imposição dos novos estilos gerenciais. Alguns autores, como Parson, Cave e Baun alegam que é importante que os gerentes conheçam cada função da operação para que possam geri-la. Outros, como Warner, Campbell e Nebel alegam que a indústria da hospitalidade pode sair perdendo ao não aprender com a prática de outros setores por enfatizar esse caráter de indústria única. Atualmente, algumas escolas de hotelaria, a exemplo do Centro Europeu em Curitiba e a Escola de Hotelaria do SENAC em São Paulo, não estão formando profissionais voltados para as atividades propriamente de gerenciamento, mas preparam-nos para os serviços de execução, visando a experiência como forma de ascender ao cargo de gerência nos hotéis.

A primeira controvérsia identificada por Thomas (1993), apud Guerrier (op. cit., p. 221) é:

“A administração de hospitalidade é única e substancialmente diferente da administração de outras atividades?”

Para os autores que crêem ser a administração hoteleira diferenciada das demais, o profissional de hotelaria deve estar apto a atuar nas tarefas específicas de cada setor ou desempenhar papéis diferenciados, como gerente, chefe ou diretor; assessor e consultor, bem como executor de tarefas especiais, tais como planejador, coordenador de áreas e avaliador de resultados.

O trabalho deste profissional comporta uma pluralidade de atuações dentro do campo de atuação, embora com características bem específicas

abrangendo áreas como gastronomia, alimentos e bebidas, hospedagem, manutenção, *controller*, finanças e administração. Este profissional deve estar capacitado a atuar em um mundo globalizado e com novos paradigmas de administração, lazer, operação de serviços e marketing, seja em termos regionais, nacionais ou internacionais, devendo ser bem qualificado.

Pretende-se um profissional capaz de, a partir de uma análise do meio ambiente em que irá atuar, fazer uma síntese dos principais problemas, buscando na teoria as soluções possíveis. Este profissional deve ter espírito crítico e capacidade de decidir, entre um conjunto de alternativas, por aquela que seja a mais adequada à organização em que deverá atuar.

Para que se forme tal profissional, é importante que o estudante de hotelaria, no decorrer do curso, possa participar efetivamente de práticas da profissão, com o fim específico de conhecer situações em que as funções de direção e assessoramento superior estão sendo exercidas.

Este profissional deverá ter uma habilidade analítica bem desenvolvida, devendo ter condições de realizar pesquisas em busca de soluções dos problemas existentes, através do desenvolvimento de métodos e/ou técnicas administrativas.

Deve ainda ter como características profissionais a capacidade criativa, iniciativa, polivalência e habilidade em relações humanas. Elovic, citado por Guerrier (op. cit, p. 222), assevera:

[..] o hoteleiro precisa ter a diplomacia de um Kissinger, a graça social da Rainha Mãe, a velocidade de um Concorde, o sorriso de um deus grego, a paciência de um santo, a memória de um elefante, a pele grossa de um rinoceronte, a força de um Atlas, o poder de insistência de uma sogra, a boa forma de um centro avante, a fineza de um duque, a voz de um Lawrence Olivier, o olho de um Vestry, e por último, mas não menos importante, um amor pela humanidade: porque os seres humanos exibem seu pior lado quando estão cansados e famintos.

Essa percepção vai ao encontro do entendimento de que as pessoas quando estão fora de suas casas, buscam nos hotéis coisas que lhes proporcionem a sensação do bem-estar doméstico. Em vista disso, caberia ao hoteleiro esforçar-se para que seus hóspedes sejam recebidos como se estivessem em suas casas.

Segundo essa afirmação, a natureza do setor de hospitalidade, isto é, tratar do provimento de acomodação e/ou de alimento e bebida para aqueles que se encontram longe do lar, traz determinadas exigências ao gerente de hospitalidade que são diferentes das exigências enfrentadas por gerentes de outros negócios. Duas principais peculiaridades do setor de hospitalidade destacam-se, já que:

- refere-se a prestar serviços a clientes com necessidades deferentes. Logo a administração da qualidade dos serviços é um importante foco do papel de qualquer gerente de hospitalidade;
- é necessário que o gerente tenha conhecimento profundo do trabalho das pessoas gerenciadas, para que possam fornecer um serviço de qualidade e resolver quaisquer problemas.

Entretanto, Parson e Cave (1991), apud Guerrier (2000), salientam que os gerentes de hospitalidade não são na realidade tão diferentes dos outros gerentes, mas sua falta de contato com gerentes de outros setores leva-os a acreditar que são. Ademais, retratar a indústria como única seria com freqüência uma desculpa dos gerentes para evitar enfrentar a deficiência de sua prática gerencial; a insularidade da indústria significa que ela é um setor dominado pelo espírito da administração amadora.

Para os autores, os gerentes de hospitalidade precisam é de um bom entendimento dos princípios e habilidades gerais de administração e negócios para poder se livrar da imagem de amadorismo.

Gamble (1994), apud Guerrier (op. cit., p. 222) afirma que aparentemente a indústria da hospitalidade parece não mais requerer as habilidades especiais que um dia requereu. Hoje, a indústria ampara-se mais em gerentes especializados em pessoal, marketing, vendas, finanças e informática, cada vez mais recrutando esses especialistas de setores relacionados com as indústrias de hospedagem e alimentação. Da mesma forma, os gerentes da indústria perceberam que têm a oportunidade de mudar para outras organizações baseadas em serviços.

A segunda controvérsia posta por Thomas (1993) apud (Guerrier, op. cit., p. 221) é:

“Até que ponto os gerentes precisam de habilidades práticas, ou será que as habilidades gerenciais em si bastam”?

Os gerentes devem saber como arrumar uma cama e como ser garçom, *barman* e açougueiro. Um gerente não é um gerente se não sabe fazer tudo o que se faz dentro de um hotel. Essa é a tradição europeia, especialmente da Faculdade Suíça de Hotelaria, onde os futuros gerentes recebem intensa formação nas habilidades técnicas necessárias para trabalhar na indústria da hospitalidade.

Segundo Warner e Campbell (1997), apud Guerrier (op. cit, p. 225), “há uma ênfase particular nas habilidades relacionadas com alimentos e bebidas, necessárias para trabalhar no extremo superior do mercado (em restaurantes com serviço à francesa). Essa ênfase parece refletir uma abordagem geral europeia, especialmente alemã, da administração e do papel do gerente, que valoriza altamente as habilidades técnicas e práticas.”

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

Em seu estudo com gerentes de alimentos e bebidas de hotéis de quatro e cinco estrelas americanos, Nebel (1994), apud Guerrier (op. cit, p. 226) concluiu que “a indústria da hospitalidade carece de gerentes que tenham habilidades operacionais”. Ou seja, conheçam de forma profunda todos os serviços do hotel, desde fazer molhos e arrumar a cama à francesa, até conhecer as melhores safras de vinhos.

Por outro lado, Boog (1991, p. 157) escreve que:

São clássicas as afirmações de que, ao promover, por exemplo, um vendedor, a empresa perdeu um excelente vendedor e ganhou um péssimo gerente. Isso ocorre em todas as áreas de atuação da empresa. E nos mostra que o papel de gerenciar exige vocação e preparo. A tentação de se pegar o melhor técnico e transformá-lo em gerente é muito grande e pode resultar numa péssima decisão, tanto para a organização – que se priva do conhecimento técnico de um profissional e tem agora

alguém, geralmente em posição não reversível, com dificuldades em se relacionar com seus subordinados – como também o próprio indivíduo, que está colocado num cargo com exigências que ele não pode atender, por não ter o perfil pessoal adequado.

Os que defendem que é suficiente ter habilidades empresariais, argumentam que na administração geral e de negócios, por exemplo, conhecimentos relacionados a recursos humanos, são mais importantes. Guerrier (2000), acrescenta que, embora muitos gerentes de nível de unidade tenham habilidades administrativas, práticas e operacionais, tais habilidades não parecem ser valorizadas nos escritórios corporativos. No nível diretivo, as grandes empresas de hospitalidade parecem ser dirigidas por contadores, não por pessoas com experiência administrativa operacional.

Motta (2001) faz duras críticas a sistematização da função gerencial, quando contra argumenta que, a função gerencial contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), passíveis de definições claras sobre atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e rotineiros.

Assim, percebe-se que os gerentes são formados conforme as crenças e valores organizacionais.

## 2.13 A Formação do Gerente em Hotelaria

O estabelecimento de que o lucro é a melhor medida da eficácia organizacional, e que ele decorre de produtividade, satisfação pessoal, adaptabilidade de processo decisório, entre outros, e também da visão da sua geração nas atividades operacionais, onde deve haver um gestor responsável, leva a conclusão de que este último deve desempenhar um papel relevante dentro da organização. Dele é requerida uma postura pró-ativa, que se reflete em fazer as coisas acontecerem, ser empreendedor (Vasconcelos.1994, p. 25).

A atuação gerencial acontece em todo processo de gestão, que é composto pelas fases de planejamento, execução e controle. Assim, o gestor deve ter a noção perfeita da missão de sua organização, dos recursos sob sua

responsabilidade de forma a atingir os objetivos globais. Uma outra noção é a dos relacionamentos que ocorrem entre as diversas áreas da organização, e também com as entidades externas (Vasconcelos, 1994, p. 25)

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

O termo eficiência está ligado ao melhor uso dos recursos da organização para obter seu produto ou serviço. É o grau de utilização dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais (Salloto, 1992, p. 16). A eficácia refere-se ao resultado em si e relaciona-se à performance externa da organização, ao seu produto, ou seja, sua contribuição para o alcance dos objetivos da organização. Finalmente, a efetividade refere-se a relação, ao longo do tempo, entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, sendo muitas vezes descrita como uma dimensão qualitativa do resultado (Aragão, 1997, p. 187)

Para Lezana (1990), a importância no processo de escolha, formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de gerentes, reflete no sucesso das organizações influenciadas pela qualidade gerencial. Estes conceitos são facilmente compreensíveis para os homens de negócios, dirigentes empresariais, gerentes e funcionários. Afinal, grande parte das decisões que afetam o futuro da organização, tanto a curto como a médio e longo prazos, são tomadas por um grupo relativamente pequeno de empregados que ocupam as chamadas funções de confiança, denominado "corpo gerencial".

Lezana (1990) afirma que este seleto grupo detém a responsabilidade de supervisionar o trabalho de outras pessoas, tomando decisões, conciliando interesses e coordenando esforços de tal forma que sejam cumpridos os objetivos empresariais, da melhor maneira possível. Portanto, poder-se-ia

definir gerente como alguém responsável pelo desempenho de todas as pessoas, das quais depende seu próprio desempenho.

Segundo Guerrier (2000), parte da tarefa gerencial é avaliar as mudanças do contexto dos negócios, e então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a estas mudanças.

Uma mudança por si só já é preocupante. Para um grupo cujas variáveis intervenientes estão em declínio, a mudança pode ser totalmente desastrosa. Independente do estilo do gerente, seja este empreendedor, liberal ou autoritário, as expectativas dos seus subordinados podem estar tão distorcidas que será necessário muito tempo e paciência para fechar o "gap de credibilidade" (lacuna entre o que foi planejado e o realizado) entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais do grupo. E aí, as reações são as mais diversas.

Para Silva Filho (1998), as mudanças na arquitetura gerencial deverão estar voltadas para ações pró-ativas de maneira que os gerentes possam interagir com efetividade. Na ausência de uma teoria convincente, gerentes preferirão usar as táticas às quais estão familiarizados, quaisquer que sejam, a ter de mudar para algo novo. A ausência de tal teoria pode produzir mais e novos problemas do que a abordagem tradicional.

Assim, torna-se necessário refletir a respeito da importância de contar com gerentes altamente capacitados e com perfis adequados para exercerem diversas funções gerenciais. No entanto, a qualidade gerencial não é um atributo inato ou que possa ser obtido facilmente. Pelo contrário, é preciso um esforço perseverante, sério e profissional, somado ainda com ações estratégicas para atingir níveis adequados de performance gerencial (Lezana, 1990). Assim sendo, estarão dando respostas e soluções aos desafios que os cenários atuais e futuros estão moldando, num ambiente mais competitivo, em que sobreviver deixou de ser a principal meta das organizações.

Como as organizações são diferentes, para cada uma delas exige-se um novo aprendizado. No entanto, existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso. Pode-se dizer que esses comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser

assimiladas. Algumas destas habilidades gerenciais são conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando as contradições e mutações da empresa moderna. Outras, já sistematizadas em número considerável, podem ser ensinadas pelos especialistas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerencia como profissão (Motta, op. cit., p. 26)

O maior desafio, portanto, para os gerentes, será compreender o que tudo isso significa. Ou seja, as mudanças são irreversíveis e, mais importante, imprevisíveis. Somente gerentes com tendências inovadoras, competitivos, e que ousem enfrentar desafios é que — justamente em função destas características — permanecerão no mercado de trabalho e, conseqüentemente, terão maiores chances de conferir como serão essas mudanças e encontrar a melhor maneira de enfrentá-las.

As novas tecnologias de gestão propõem a criação do futuro da empresa com base no raciocínio de que uma empresa só pode controlar seu destino se compreender como controlar o destino de seu setor (Gonçalves e Campos, 1998). Portanto, ser o ator principal ou mero coadjuvante, neste cenário de mudanças, vai depender apenas da iniciativa de cada um dos gerentes.

Diversas organizações e instituições de ensino superior, entre as quais a Universidade de Caxias do Sul (RS), Universidade do Vale do Itajaí (SC), Universidade Federal de Pernambuco (PE) e Universidade Estácio de Sá (RJ), discutem um novo perfil para o administrador hoteleiro (Panorama Setorial, Dez./2000). As pesquisas realizadas por estas entidades indicam que o administrador deve possuir uma formação humanística, técnica e científica, necessitando atuar com princípios éticos, de responsabilidade e justiça social e estar munido de competência para analisar criticamente ações de forma próativa, em regime inter-disciplinar, num processo de aperfeiçoamento contínuo (Silva, 2000).

A palavra ética tem sua raiz no termo grego *éthos*, que significa costume, comportamento, caráter. A palavra moral, por sua vez, tem origem no vocábulo *mores*, termo latino que também significa costume. A distinção entre os dois termos pode resultar numa melhor compreensão de seu significado.

Tanto ética, quanto moral, dizem respeito ao conjunto dos costumes tradicionais de uma sociedade. São considerados valores referenciais de conduta para seus membros, qualificando o bem e o mal, o certo e o errado, o lícito e o ilícito. Enquanto a moral corresponde ao conjunto de valores e regras que norteiam o nosso comportamento nas relações sociais, a ética diz respeito à reflexão sobre os diferentes atos praticados nas coletividades e sua relação com o bem comum (Banco do Brasil, 2001, p. 3).

Além dessas discussões, recentemente, foi criado o Instituto de Hospitalidade pela Fundação Odebrecht em parceria com 30 entidades (governamentais e não-governamentais). Esse Instituto tem como missão contribuir para o aprimoramento do setor de turismo no Brasil por meio da promoção da educação e cultura da hospitalidade. Um dos seus programas é a Certificação da Qualidade Profissional que outorgará diplomas para profissionais que realizarem cursos de especialização nas diversas áreas de turismo. A importância de projetos dessa natureza dá-se pelo fato de que, dos 6 milhões de trabalhadores do setor, cerca de 4 milhões tem nível de escolaridade inferior ao primeiro grau (Banco do Brasil, Panorama Setorial, Dez./ 2000).

Conforme pesquisa efetuada por Holanda (1999), algumas empresas, principalmente as multinacionais, oferecem programas de treinamento, cursos ou mesmo experiência de trabalho fora do país, para profissionais de vários escalões. Segundo ela, a maior parte dessas companhias tem como objetivo valorizar o que chamam de “visão globalizada”. Seria a possibilidade do administrador amadurecer sua percepção de mundo, resultando em conseqüente melhora do entendimento sobre estratégias corporativas.

A formação universitária e técnica do profissional é generalista. No caso de hotelaria, o estudante passa pela governança, recepção, restaurante/bar e cozinha. Em turismo, o aluno realiza estudos sobre transporte, prestação de serviços, eventos, além de lazer e recreação. O cargo de governanta exige uma gestora total, que, além de entender do negócio como um todo, saiba se relacionar com hóspedes, parceiros e fazer contratações.

Para Castelli (2001), além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência também as qualidades humanas na formação do pessoal especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige muita iniciativa e criatividade. É da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais, de caráter e de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é, um homem vocacionalmente voltado para o turismo e para a hotelaria.

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

Segala (2001) afirma que apesar do profissionalismo crescente no meio de hotelaria e turismo, não são poucos os candidatos que chegam à universidade com a idéia romântica de que a profissão vai lhe render viagens agradáveis e divertimento. O autor questiona até que ponto essas expectativas das pessoas, sobre o que a organização lhes dará e o que elas devem dar à organização em troca, coincidem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber. E supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas).

Costa, apud Madureira e Gama Neto (2001), diretora da divisão de hotelaria da cadeia internacional *Accor*, baseada em sua experiência profissional, considera que para uma pessoa tomar a frente de um hotel, é preciso que seja um profissional com experiência em liderança, atendimento ao cliente, finanças, gerenciamento de sistemas e línguas estrangeiras — esse último item, muitas vezes, é eliminatório nos processos de seleção do setor. Características próprias de um líder também são bem-vindas:

comprometimento com o negócio, visão de futuro, foco em resultados, flexibilidade, facilidade para trabalhar em grupo, autonomia e autoconfiança. Também conta a habilidade em lidar com culturas de diferentes países. Além disso, a necessidade de tomar mais cuidado com os resultados financeiros ganhou destaque nos últimos anos por conta da maior competitividade, exigida pelo contexto de concorrência exacerbada.

Os temas tratados neste capítulo são essenciais para a contextualização do ambiente em que o gerente de hotelaria exerce suas atividades. Desse modo, torna-se possível conhecer de forma mais clara o seu perfil, principalmente, pelo exame comparativo com o entendimento teórico dos diversos autores.

CÓPIA

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa

Para Godoy (1995, p. 91) a abordagem qualitativa — aqui empregada — oferece três diferentes possibilidades de se realizar a pesquisa: “a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia”. Aqui se trata de um estudo de caso. Há que se deixar claro que não se trata de um estudo do perfil do gerente “S”. Trata-se, em essência, de um estudo de caso em que o gerente “S” dirige um determinado hotel, cuja pauta de atendimento oferece atratividade àqueles que necessitam de uma hospedagem voltada ao turismo de negócios, sem deixar de atender aos anseios e necessidades dos demais tipos de turistas. Dessa forma, em virtude da representatividade do hotel escolhido no segmento do turismo de negócios de Curitiba, os dados obtidos permitem extrair inferências do particular para o geral, isto é, apropriando-se do perfil do gerente considerado, extraem-se generalizações pertinentes, não só sobre o conjunto dos gerentes de hotel, em geral, como dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios, em especial. Simultaneamente, a confrontação dos perfis obtidos na fundamentação teórica com aquele obtido na coleta dos dados permite confirmar ou refutar a validade de certas características atribuídas, nestes perfis, aos gerentes de hotel, em geral, e àqueles ligados ao turismo de negócios, em particular.

O hotel eleito como fonte dos dados demonstra sua pertinência para a escolha devido a sua grande tradição no mercado hoteleiro curitibano, demonstrada tanto por sua longa existência — que permitiu sua passagem pelas diversas fases da hotelaria e turismo nacionais, em geral, e da cidade em que se situa, em particular, tendo sobrevivido a todas — como, também, pela qualidade dos serviços apresentados, neste longo período, reconhecido pela comunidade, junto à qual goza de excelente conceito. Além disso, sua estrutura voltada ao turismo de negócios, sem deixar de atender às necessidades dos demais tipos de turistas existentes no mercado, é outro fator de pertinência para sua escolha em virtude do tipo de estudo aqui

empreendido. Finalmente, sendo um hotel de propriedade familiar — por muito tempo administrado como tal — e tendo passado a contar com um tipo de administração profissionalizada, apresenta, igualmente, relevância quanto à atualidade, na qual a profissionalização administrativa é um dos requisitos básicos de sobrevivência e desempenho na economia globalizada e competitiva.

A representatividade da fonte de dados escolhida deriva tanto da tradição no negócio, do bom conceito que goza na comunidade, como de sua característica de administração voltada ao turismo de negócios, mantendo, entretanto, a capacidade de atendimento aos demais tipos de hóspedes, como, também, da grande vivência e qualificação profissional apresentada pelo gerente, adequada a uma administração profissionalizada.

Procurou-se, neste trabalho, aplicar-se também os conceitos da abordagem sistêmica, nos momentos em que se avalia a hotelaria e seu gerenciamento como integrantes do ambiente econômico, notadamente no ambiente de turismo, revelando-se assim, a complexidade que o tema requer e pela sua própria natureza, dados, ainda, os relacionamentos e interdependências existentes entre a área de gerência e as áreas de formação do profissional, e com todas as outras entidades externas objeto de relacionamento. O enfoque sistêmico tem suas raízes na teoria geral dos sistemas elaborada por Bertalanffy, que é a concepção científica que permite o estudo dos fenômenos que constituem sistemas. Especialmente os sistemas abertos que estão em constante intercâmbio com o meio (Triviños, 1987).

O Estudo pautou-se na entrevista semi-estruturada realizada com um gerente de um hotel classificado como quatro estrelas — o único certificado nessa categoria pela EMBRATUR em Curitiba — de forma a identificar seu perfil profissional. Complementarmente, foram ouvidos um coordenador de curso de técnico em hotelaria e uma estudante de hotelaria, de forma a possibilitar uma leitura das expectativas para inserção do gerente no segmento.

Segundo Triviños (1987, p.109), os estudos exploratórios “permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”, no caso o estilo gerencial em hotelaria.

### 3.2 Trajetória da Pesquisa

A partir da escolha do tema foram elaboradas as questões que fizeram parte da entrevista semi-estruturada, à qual foram submetidos o gerente do hotel, um coordenador de curso técnico em hotelaria e uma estudante do curso de hotelaria. A escolha do hotel deveu-se à sua tradição em Curitiba no atendimento ao turista de negócios e à vivência em hotelaria apresentada pelo seu gerente, de forma a dar consistência à pesquisa. Os mesmos questionamentos efetuados ao gerente hoteleiro foram aplicados ao coordenador de curso de hotelaria e à estudante de hotelaria, possibilitando o confronto de opiniões.

Com a permissão do gerente e o acompanhamento da chefe das recepcionistas, foi possível, através de observação “*in loco*”, verificar as dimensões do hotel, sua estrutura, o número de empregados e o tipo de atividades que são exercidas, de modo a poder caracterizá-lo.

Algumas vezes foram agendadas visitas, sendo estas canceladas em virtude do acúmulo de compromissos do gerente hoteleiro. Contudo, este se mostrou muito disponível no momento oportuno.

Por último, fez-se a transcrição das gravações e a análise crítica das informações obtidas através da pesquisa de campo. Procurou-se, dessa forma, confrontar tais informações com os referenciais teóricos. Os dados considerados mais relevantes fazem parte desta dissertação. Obviamente, os dados obtidos refletem apenas um determinado momento, sendo passíveis de modificações e alterações em futuras pesquisas.

### 3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Richardson (1985, p. 163), “é impossível considerar uma técnica em abstrato”, pois é um elemento de um conjunto mais amplo: a postura, o problema e a metodologia decididos pelo entrevistador. Richardson (1995) afirma, ainda, que as técnicas de entrevista variam segundo o contexto no qual estão inseridas; a forma de levar a cabo a entrevista dependerá do tipo de informação necessária em função do problema a ser pesquisado. No presente caso, empregou-se o recurso da entrevista semi-estruturada, aplicada individualmente, a qual foi composta por questões abertas e avaliativas. Este tipo de entrevista permite que os questionados tenham maior liberdade de expressão, bem como permite estabelecer juízo de valor sobre os fenômenos sociais. Está apoiada em técnicas e métodos que reúnem características que ressaltam o envolvimento entrevistado-entrevistador. Segundo Triviños (1987), o investigador é valorizado neste tipo de entrevista, assim como o entrevistado, que passa a dar uma melhor contribuição, de cunho subjetivo, na elaboração do conteúdo utilizado na pesquisa.

A técnica de entrevista utilizada é particularmente importante para descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. O pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista. As perguntas dependem do entrevistador, e o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como ele quiser, guiado pelo entrevistador. A formulação das perguntas é um aspecto crucial da entrevista. Deve-se evitar fazer perguntas que dirijam a resposta do entrevistado àquilo que o entrevistador considera desejável (Richardson, 1995).

A partir dessas premissas básicas de Richardson (1995) e Triviños (1987) foram elaborados os questionamentos a serem respondidos pelos entrevistados, de modo que fosse possível avaliar o perfil do gerente do hotel e a influência que a segmentação de mercado, especificamente o atendimento ao turista de negócios, pode exercer relativamente às suas atribuições e capacitações.

A seguir, relacionam-se as perguntas submetidas aos entrevistados:

- a) Qual a importância da profissionalização no segmento hoteleiro?
- b) Qual o perfil de um bom gerente do segmento hoteleiro?
- c) Como a profissionalização do gerente pode interferir nos resultados da empresa hoteleira?
- d) Qual a importância do segmento e de um gerente que atenda ao turismo de negócios?
- e) Como pode o gerente contribuir para a ampliação da participação de sua empresa nesse segmento?
- e) O que é mais importante quando se está à frente de um hotel, a experiência ou a formação? Por quê?
- e) Em que se diferencia a administração de um hotel de outra empresa?
- f) Que outros cursos seriam indicados para um futuro gerente?

Anteriormente à sua aplicação, a qualidade dos questionamentos foi avaliada pela orientadora, de modo a aquilatar a relevância em relação aos objetivos propostos. De acordo com Richardson (1985), esse tipo de entrevista permite obter informações do entrevistado, seja do fato que ele conhece, seja de seu comportamento; conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações; e identificar a capacitação do entrevistado, principalmente quanto à sua formação.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Contextualização da Organização Pesquisada e seu Gerente

#### 4.1.1 O hotel “L”

Tendo em vista a solicitação de sigilo por parte do gerente entrevistado relativamente a sua identificação pessoal e a identificação do hotel, optou-se por resguardar o verdadeiro nome da empresa e do entrevistado de forma a atender seu desiderato. Para tanto se denominou o hotel como “L” e o gerente como “S”.

A hotel “L” é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada constituída em 10/04/1980. Atualmente são proprietários da organização quatro sócios com 25% das quotas cada um. Trata-se de uma sociedade familiar, sendo que o atual gerente foi convidado a conduzi-lo após o falecimento do principal gestor da família.

É o único hotel classificado pela Embratur na categoria 4 estrelas, em Curitiba. Está localizado no Centro da cidade. Não está vinculado a nenhuma bandeira de hotéis que operam em rede.

Em folheto de propaganda, o hotel “L” informa a seus clientes que todos os apartamentos possuem TV a cabo, música ambiente, ar condicionado, telefone, cofre, frigobar, cama “*box spring*”, secador de cabelos e fechaduras com cartão magnético.

Para atender a turistas de negócios a organização oferece um centro de convenções que comporta até 430 pessoas. Dispõe de um restaurante que oferece cozinha nacional e internacional.

O Hotel “L” apresenta a seguinte estrutura administrativa:

- Gerencia Geral – 01 empregado
- Chefia de recepção – 21 empregados
- Governança – 15 empregados
- Chefia de almoxarifado – 2 empregados

- Chefia de manutenção – 2 empregados
- Metria – 6 empregados

#### 4.1.2 O gerente “S”

O Gerente “S” nasceu em Chapecó (SC), em 10/05/1959. Graduiu-se em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina. Antes de iniciar suas atividades em hotelaria frequentou curso técnico para o ramo.

Há dez anos trabalha no segmento hoteleiro, tendo passado por diversos cargos de execução antes de ser contratado pelo Hotel “L” como gerente. Curiosamente seu escritório não está localizado nas dependências do hotel, fica em uma sala alugada em prédio em frente ao Hotel “L”. A razão seria a “priorização dos clientes”, dado que se fosse utilizada uma sala para seu gabinete o hotel “perderia” um de seus quartos.

Estão sob seu comando a administração financeira e de custos, recursos humanos, e, principalmente, comercial com a prospecção de negócios.

## 4.2 Análise da Entrevista

Dado que cada pergunta efetuada ao gerente “S” remete a informações consideradas relevantes, merecedoras de uma análise individualizada, a cada uma delas foi atribuído um tópico, conforme segue:

### 4.2.1 A profissionalização no segmento hoteleiro

A falta de ímpeto para mudar tem se constituído, segundo Castelli (2001), numa das causas que ajudam a compreender melhor as características do estilo gerencial reinante nos hotéis. Na perspectiva do autor, há um estilo

"inerte" de gerenciamento resultado da falta de competitividade dos anos 70 e início dos anos 80, época em que haviam poucos hotéis no Brasil e subsídios do Governo Federal, através do Fungetur (Castelli, 2001). Esse quadro não passou despercebido do gerente "S" quando afirma que:

[...]a hotelaria, em particular, não era tratada como ramo de negócios com a força que ela tem hoje.

[...] além de ter pouco tempo {a existência de escolas de hotelaria}, as pessoas eram ensinadas por pessoas que trabalhavam na área, que não têm também um processo de escola de hotelaria."

Nesses pontos, a fala do gerente "S" é genérica, não especificando o hotel do qual é dirigente, apesar do hotel pesquisado ser uma empresa familiar, fundada nesse período, e tendo sido ele convidado a conduzi-lo somente após um período de turbulência financeira, com o falecimento do principal gestor da família, conforme informado anteriormente.

Segundo Lodi (1998), o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. O gerente "S" considera que:

[...] antigamente tínhamos na hotelaria um rótulo de que era um trabalho muito empírico, onde não necessitava maiores aprofundamentos, maiores conhecimentos. A coisa vinha de pai para filho, e se resumia basicamente em oferecer uma boa cama e um bom café-da-manhã. Hoje mudou {o conceito de hotelaria}. Hoje a hotelaria dentro do *trade* (negócio) turístico tem uma participação muito precisa dentro desse *trade*.

Essa significativa participação da hotelaria nos negócios turísticos pode se confirmada pelos estudos efetuados pela Organização dos Estados Americanos OEA (1993), segundo os quais para cada emprego gerado no setor hoteleiro ocorre a geração de 2 a 3 adicionais na própria atividade turística e mais outros 3 postos de serviços em outras atividades econômicas. Inskip (1991), como visto anteriormente, considera que a cada posto de trabalho no setor de turismo necessita-se de cinco empregos indiretos para um bom desempenho.

No tocante às formas de gerenciamento baseadas em conhecimentos empíricos, Boog (1991) considera que são clássicas as afirmações de que, ao promover, por exemplo, um vendedor, a empresa perdeu um excelente vendedor e ganhou um péssimo gerente. Isso ocorreria em todas as áreas de atuação da empresa, revelando que o papel de gerenciar exige vocação e preparo. Boog (op. cit., p. 160) assevera que “a tônica da carreira gerencial é a administração”.

Na pesquisa foi verificado que o gerente “S” é formado em Engenharia Civil, tendo freqüentado, posteriormente, um curso técnico de hotelaria. Atuou em diversos cargos de hotel, inclusive de gerência, antes de ser nomeado gerente do Hotel “L”. Sob a perspectiva de Boog (1991), esse fato poderia resultar em certo despreparo para a atribuição. Entretanto, conforme Nonaka (1997), a única fonte confiável de vantagem competitiva é o conhecimento. Além disso, Nonaka (1997) não menciona a que nível de conhecimento se refere, o empírico, o científico ou o filosófico, levando a crer que não existe uma hierarquia entre eles. Supostamente essa conclusão também se estenderia aos conhecimentos relativos ao próprio gerenciamento, concluindo-se, então, que os conhecimentos apenas empíricos do gerente “S” não comprometem sua capacidade de gerenciamento. Para o exercício da atividade de gerenciamento hoteleiro o gerente “S” considera que:

[...] **é importantíssimo, que seja direcionado para esse profissional da hotelaria**, não só para o gerente hoteleiro, mas desde a base,  **cursos técnicos** para camareiras, recepcionistas, para o pessoal de bar, restaurante, cozinha. Isso tudo vem ao encontro a necessidade de tornar a hotelaria um grande negócio, como ela está se tornando [...].

[...] haja vista o incremento no número de hotéis e os investimentos no setor hoteleiro [...].

Além da preocupação com a especialização através de cursos de hotelaria, dado a especificidade dos serviços, observa-se que o gerente “S” está atento às mudanças de mercado, principalmente em relação às forças competitivas, quando revela a preocupação com os “novos entrantes”. Perceberia os fatos pela vivência e pelo impacto que tem em sua organização,

mesmo que os desconhecesse na forma teórica. Tal mudança de mercado pode ser comprovada através das informações fornecidas em 10/2001 pelo Governo do Estado do Paraná, no site institucional do Estado, que dão conta de que existem 88 hotéis instalados, bem como pela afirmativa de De Mari (2001), segundo a qual, são 17 novas unidades em construção, que somam um investimento de R\$ 100 milhões. O gerente “S” considera que:

[...] para acompanhar {o mercado} e ter um retorno dos negócios, a operação desses negócios **tem que ser profissional**, não pode mais ser como era há um tempo atrás, como hotéis de praia que abriam em dezembro e fechavam em março, e passavam o resto do ano fechados com o lucro obtido nesse período, isso não existe mais [...].

[...] em Curitiba se você não for profissional você está fora do mercado. Só nos últimos três anos Curitiba dobrou o número de leitos, no mercado executivo, dentro do padrão quatro estrelas, onde vieram os *flats*. Se você não tiver um profissionalismo mínimo você já está fora do mercado, se tiver médio você toma prejuízo. As taxas de ocupação baixaram drasticamente. Onde se trabalhava com taxa de ocupação de 70% hoje você tem 50% e tem que ter lucro com aqueles 50%.

Tais estimativas são meramente aleatórias, tratando-se apenas de uma tentativa de concretização de uma hipótese para melhor entendimento da necessidade de gerenciamento dos custos.

O gerente profissional é aquele que domina o conhecimento das técnicas gerenciais. Possui ou não uma preparação universitária, além da formação e do desenvolvimento gerencial, propriamente ditos, aliados à sua experiência empresarial. Sua visão gerencial é tão elevada quanto profunda (Cavassa, 1997). Segundo Lodi (1998, p. 25) “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. O gerente “S” assegura que:

[...] A profissionalização do gerente {em hotelaria} via escola ou faculdade é bastante recente. Nós temos aí uns cinco ou seis anos de operação, gente formada em escola superior de hotelaria. Eu acho que para os gerentes novos, já vem com uma carga de informações muito direcionada para aquilo que ele está fazendo. Como as outras funções estão se especializando, também a hotelaria não pode fugir disso.

Porém, Crainer (2000, p. 252) faz duras críticas ao modelo tradicional das faculdades de administração. Segundo o autor, as faculdades “não

mantém contato com o mundo severo da recessão e da competição acirrada”. Crainer (2000) acredita que as faculdades oferecem conhecimento padronizado que, em geral, não se ajusta às necessidades dos gerentes e de suas empresas, e são excessivamente restritas em termos de perfil, quando as empresas demandam uma perspectiva cada vez mais internacional.

Para Mintzberg, apud Crainer (op. cit., p. 252) “os programas regulares de mestrado em administração em tempo integral com alunos inexperientes deveriam ser fechados. É errado treinar pessoas que não exerçam a atividade de gerente para que se tornem gerentes.” Nessa perspectiva, fica evidenciado que para um melhor aproveitamento em relação ao estudo de gerenciamento é necessário que o estudante esteja ligado à área. O que valorizaria o gerente em atuação.

Crainer (2000) acredita que, provavelmente, a faculdade de administração do futuro será diferente. Segundo sua visão, dentre estas características figurariam:

- Proximidade com as organizações clientes e o setor, em geral com as empresas altamente envolvidas em projetos de pesquisa,
- Ênfase no aprendizado contínuo e vitalício com as faculdades de administração em constante contato com o aluno durante toda a sua carreira, e não em períodos curtos e mais intensos.

Em vista da transição de um gerente “inerte” na visão de Castelli (2001) para um gerente profissional de Cavassa (1997), é possível avaliar se a equação relativa a evolução dos estilos gerenciais é verdadeira.

$$FT = O \quad O = FP$$

Dado o Fato Temporal da Produção, há uma Organização.

A cada Organização corresponde uma Forma de Poder.

Dado o fato temporal da prestação dos serviços de hospedagem surgem os hotéis. Com o surgimento dos hotéis, surgiram as relações de poder, materializadas na figura de um gestor responsável por conduzi-los. Ou seja, indiferentemente do tempo e do espaço sempre houve a necessidade de um

gerente, obviamente com estilos diferentes, porém tendo em comum a função de conduzir a empresa.

No caso da hotelaria, como no período entre os anos 70 os 80 não havia concorrência criou-se um estilo gerencial “inerte” na visão de Castelli (2001), compatível àquela realidade, pois não havia necessidade de maiores investimentos para melhor atendimento e gestão. Porém, com a abertura de mercado e a chegada dos novos entrantes, o gerente foi obrigado a adaptar-se a essa realidade. Logo, independentemente do tempo e do ambiente, permaneceu a figura de um gerente. Porém, agora, buscando adequar-se ao novo contexto. Fato que também ocorreu no Hotel “L” quando assumiu o gerente “S”.

Bennis (1995, p. 62), à sua época, sugeriu que o mundo veria o fim da forma organizacional vigente (a organização burocrática) e o surgimento de novos sistemas mais adequados às demandas pós industrialização. Segundo Bennis (1995), essa previsão baseava-se no princípio evolucionário de que a cada idade se desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características. Dessa maneira torna-se necessário avaliar o que seria conveniente para o novo gerente de hotelaria.

#### 4.2.2 O perfil de um bom gerente hoteleiro sob a ótica do entrevistado

Por suas características de prestadora de serviços, a hotelaria tem um forte contato com os clientes. Um dos fatores mais mencionados pelo entrevistado está relacionado ao fato de ser o gerente um formador de equipes treinadas e condicionadas para o perfeito atendimento dos clientes, fato que contrasta significativamente com a proposta de escolas técnicas de hotelaria que oferecem apenas conhecimento para a execução de tarefas. Questionado sobre o que considera como um perfil para um bom gerente de hotelaria o gerente “S” respondeu que:

[...] o bom gerente hoje, como qualquer negócio na área de serviços, **tem que ser um bom coordenador de equipes**, um bom formador de equipes, um bom tocador de equipes, **porque você tem várias atividades diferentes no hotel.**”

A afirmação do gerente “S” vai ao encontro do pensamento de Boog (op. cit, p. 205) quando escreve que, “hoje, mais do que nunca, as empresas vivem na busca da competitividade, num mercado em que a concorrência é cada vez mais acirrada e o cliente cada vez mais exigente”. O autor acrescenta que as empresas que têm sido bem sucedidas usam com eficácia vários recursos, entre os quais o trabalho em equipe, que promove, com vigor, integração da produtividade com a qualidade. Segundo Boog (1991), os novos paradigmas das empresas de sucesso enfocam o ser humano de forma integral, dentro de uma visão holística.

Normann (1993) criou a expressão “momentos da verdade”, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Durante o serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica. De todos os “momentos da verdade” rotineiros que ocorrem no Hotel “L” pesquisado, nenhum necessita, ao tempo da execução, do acompanhamento do gerente “S”, pois, este considera que sua equipe está treinada para bem executar. Além disso, a esta foi atribuído o “*empowerment*”, ou seja, delegadas autoridade e responsabilidade. Por isso considera fundamental que sua equipe esteja suficientemente treinada. Segundo o gerente “S”,

Os hotéis necessitam de uma pessoa que tenha capacidade de tocar uma equipe, por que **são várias funções. E como acompanhar todas elas?** Se você não tiver uma equipe estruturada, principalmente imbuída do espírito de equipe, da coisa de funcionar... [...] hoje o *empowerment* {delegação de autoridade e responsabilidade} é básico. Você tem que dar a seu porteiro a possibilidade de decidir na hora o que ele acha melhor. O sabe tudo hoje não cabe mais dentro do processo de hotelaria.”

Fato é, que o poder existe e este faz parte das relações que ocorrem nas organizações, podendo inclusive ser delegado. De maneira que se pode vislumbrar sua trajetória histórica em variadas vertentes como: o autoritarismo, o *laissez faire*, *laissez passer* e, mais modernamente, nas administrações participativas e o chamado *empowerment* (Crainer, 2000).

Crainer (op. cit., p.134) afirma que embora o “*empowerment* faça parte do vocabulário da gerência”, exemplos reais de sua aplicação nem sempre são o que parecem. Crainer (2000) acredita que, em vez de investir sua equipe de poder, na verdade os gerentes continuam tomando as decisões importantes e só delegam as tarefas relativamente sem importância. Para alguns autores, dentre os quais, Quinn Mills, o *empowerment* descreve um estilo gerencial. O significado é muito próximo de delegar tarefas, mas se for definido com rigidez, pode significar dar aos funcionários autoridade de decidir e agir. O *empowerment* implica em um alto grau de discernimento e independência para os que são investidos dessa autoridade (Crainer, 2000)

Moller (1996, p. 43) acredita que empresas de muitas partes do mundo (inclui-se as hoteleiras) têm reconhecido o valor de se “derrubar a hierarquia e delegar poderes aos funcionários”. Ao menos é esta a impressão que se tem quando se vê o bom conselho a respeito de delegação de poderes aos funcionários com tanta frequência na literatura gerencial. Muitas empresas têm se esforçado para introduzir a delegação de poderes aos funcionários. Entretanto, os esforços por parte das empresas para delegar responsabilidade e autoridade nem sempre produzem os resultados esperados. A principal razão é que o poder e a liberdade de ação nem sempre acompanham a responsabilidade que a gerência supõe ter dado aos seus funcionários.

Moller (1996) afirma que em muitas empresas, nações e culturas, é extremamente difícil abrir mão de parte do poder que finalmente conseguiram alcançar e que para se delegar responsabilidade se requer coragem, auto-

estima e confiança nos outros, em sua competência e capacidade de aprender. Para o gerente “S”:

Hoje, um gerente de hotel... ele não tem mais que ficar cuidando só da operação. A operação tem que funcionar. A operação não é mais... o gerente intervêm quando a operação sai da linha. Ele tem que pensar na frente, como ele vai manter o cliente ali, como ele vai baixar o custo, como ele vai melhorar o serviço sem aumentar custos?

As operações às quais o gerente “S” se refere são todas as atividades rotineiras na prestação de serviços de hotéis. Conforme escreve Cavassa (op. cit., pg. 39), dentre as funções a serem gerenciadas no hotel destacam-se:

- a) alojamento: reservas, recepção, comunicação interna e, lavanderia,
- b) Alimentos e bebidas: restaurante, cafeteria, bar, cozinha e serviços de quarto;
- c) Marketing hoteleiro: promoção publicidade e vendas;
- d) Relações humanas: relações públicas, eventos e animações;
- e) Pessoal: administração de pessoal, administração de recursos humanos e administração salarial;
- f) Serviços: segurança e manutenção;
- g) Atividades diversas: salas de jogos, instalações desportivas e lojas de conveniência,
- h) Administração operativa: contabilidade, compras, provedores, caixa e controladoria.

O gerente “S” tem um conceito muito objetivo do motivo pelo qual os gerentes buscam a profissionalização — o resultado financeiro — que é, na percepção de alguns autores, dentre os quais Brinson (1996), o objetivo primeiro de qualquer sociedade que tenha fins lucrativos.

### 4.2.3 Profissionalização X resultados

Segundo Brinson (1996, p. 21) “as atividades devem ser realizadas com tanta eficácia em custos quanto possível”. Isso significa que a empresa produz a custo baixo, mas não necessariamente ao menor custo. Ter custo baixo significa que os custos totais estão abaixo da média de todos os concorrentes que oferecem produtos e serviços equivalentes ao mesmo segmento de clientes. A posição de fabricante (ou prestador de serviços) de menor custo, algumas vezes, é alcançada com prejuízo de qualidade, serviço, satisfação dos empregados e investimentos futuros.

Dentre as razões que o gerente “S” considerou fundamentais para que tenha sua equipe bem formada figura a delegação de autoridade e responsabilidade (que chamou de *empowerment*). É que, além dos benefícios relacionados à eficiência que o *empowerment* proporciona àqueles a quem é concedido — como responsabilidade, empenho e iniciativa criativa — isso lhe dá mais tempo para atuar em outras áreas, muitas vezes críticas, notadamente a lucratividade. Conforme o gerente “S”:

Outra questão recente na hotelaria é que a fórmula do preço mudou. Hoje não se faz o preço somando-se custo {de produção} mais lucro, quem faz o preço é o mercado, e o lucro você estima e você tem que correr atrás de seu custo. Hoje um gerente tem que ter noção de custo muito boa. Porque o ganho hoje está muito na compra, na forma como você gerencia estoques, compras, gastos de energia, de água. São coisas que não estão na sua mão.

Segundo Sandroni (op. cit., p. 151), custo de produção “é a soma de todos os custos originados na utilização dos bens materiais (matéria-prima, mão-de-obra, depreciação de máquinas, patentes, gastos diversos) de uma indústria na elaboração de seus produtos, no caso da indústria hoteleira na prestação de seus serviços”.

Contudo, em algumas situações esses custos não são passíveis de um rigoroso controle. Segundo o gerente “S”:

Se o hóspede quiser tomar banho de banheira todo dia, ele vai gastar uma banheira de água todo os dias, e não se pode proibi-lo. Então, **você tem que achar fórmulas**

**de amarrar esses custos em outros pontos.** E mais do que tudo é a volta da máxima de que o cliente tem sempre razão, **dentro do senso crítico**, claro.

Conforme Vasconcelos (1994) o estabelecimento de que o lucro é a melhor medida da eficácia organizacional, e que ele decorre de produtividade, satisfação pessoal, adaptabilidade de processo decisório, entre outros, e também da visão da sua geração nas atividades operacionais, onde deve haver um gestor responsável, leva a conclusão de que ele deve desempenhar um papel relevante dentro da organização. Dele, gestor, é requerida uma postura pró-ativa, que se reflete em fazer as coisas acontecerem, ser empreendedor.

Conforme diagnosticado pelo entrevistado — com base exclusivamente em sua experiência — a maior parte dos seus clientes constitui-se de pessoas que vem a negócios para Curitiba, tendo sido intensificada, principalmente, após a instalação do polo automobilístico instalado na região há cerca de três anos.

#### 4.2.4 Turismo de negócios X serviços hoteleiros

A determinação, ou seja, o conhecimento dos critérios priorizados pelos clientes em determinado serviço permite que a gestão de operações de serviço planeje desde o projeto do serviço até como a operação do sistema deverá funcionar, de forma a garantir o desempenho otimizado nesses critérios priorizados (Gianesi e Corrêa, 1996). Na percepção do gerente “S”:

O turismo de negócios, comparado ao turismo de lazer, tem suas características.

É importante que o gerente conheça esse mercado para que possa mapear esse mercado. Você vai trabalhar dentro de uma questão estratégica de uma forma diferente que você trabalharia na área de lazer.

As empresas têm buscado alternativas para transpor o desafio de conhecer o seu mercado de forma a manterem-se atualizadas e com foco no cliente e, conseqüentemente, competitivas. No caso do turista de negócios

seria oferecer-lhe serviços característicos, como exemplo, salas de conferências, espaços para reuniões, acesso a Internet, transporte alternativo, entre outros. Kotler (1998) afirma que para atingir essa competitividade, as empresas têm se utilizado de estratégias de *marketing* que envolvem, entre outras, as seguintes idéias básicas:

- a seleção de mercados alvo, ou seja, a mensuração das oportunidades surgidas nos diversos mercados
- a seleção do composto mercadológico, ou seja, a escolha do composto mais oportuno para os mais variados segmentos.; e
- o desenvolvimento dos produtos, ou seja, criar e desenvolver produtos visando identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.

Estes critérios de avaliação do mercado devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Slack (1993) resume e aponta cinco critérios como fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. O gerente “S” afirma: “a profissionalização é buscar a redução de custos, de manter a lucratividade da empresa”. Segundo ele:

**Na hotelaria você tem que ter muito bom senso. Por que as regras são quebradas todos os dias.** Você tem um trilho a seguir, mas as exigências dos clientes estão sempre saindo disso. Trabalhar com muito bom senso, para tentar agradar o cliente. Ou seja, ter habilidade no trato com os clientes, tanto internos quanto externos.

[...] tem que ser muito criativo, rápido no raciocínio, as coisas acontecem e você tem que defini-las na hora. **Visão centrada em lucros**, conhecimento claro de seu produto, informações muito claras. O gerente necessita de uma retaguarda muito ágil para saber valores, para gerenciar custos.

Boog (op.cit, p.153) considera que, para o bom desempenho do papel gerencial, são necessárias três habilidades: as habilidades técnicas – representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado a área funcional do gerente; as habilidades humanas – representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas; e as habilidades conceituais – representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo,

ter uma visão macro. O gerente “S” considera que essas habilidades podem ser desenvolvidas, afirma que:

**À medida que você estuda, tem possibilidade de rever os processos.** Você começa a ver outras formas de fazer as coisas. E, no rever esses processos, você vai atrás de economias. É o velho chavão da qualidade, você tem que estar sempre atrás de **novos conhecimentos, de novas formas de gerenciamento.**

[...] não é um grande tempo, mas eu estou há dez anos na hotelaria, mas a gente sempre encontra coisas para fazer, que vão diminuir custos, que vão agregar valor na satisfação do cliente. É um estudo constante. E como é um ramo novo, a hotelaria trás muitas coisas que não tinham sido pensadas. Hoje você vê a exigência, principalmente do **mercado executivo** {turismo de negócios}, está mudando a cada dia, junto com as questões tecnológicas, isso está influenciando drasticamente os produtos.

Relativamente à forma de gerenciamento e aos conhecimentos necessários, Motta (op. cit., p. 26) considera que a gerência “é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

Motta (2001) acrescenta que, de um lado pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente. De outro lado, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Para Motta (2001) os dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos.

#### 4.2.5 Profissionalização X conquista de mercado

Na questão de como a profissionalização pode contribuir para que a empresa conquiste mercado, criatividade foi a palavra chave. O gerente “S” entende que, para se conquistar e manter os clientes é necessário cativá-los e

surpreendê-los. Outro ponto importante seria o conhecimento do mercado em que está inserido. Saber o que seus similares e concorrentes oferecem aos clientes e fazer *benchmarking* é comum entre os hoteleiros. Segundo Sandroni (op. cit., p. 50), a expressão em inglês *bench mark* significa “ponto de referência” ou “unidades-padrão”, para que se estabeleçam comparações entre produtos, serviços ou processos, de tal modo a saber se os demais produtos, serviços ou processos se encontram acima ou abaixo em relação ao que serve de referência. No caso da hotelaria seria a verificação do que há de melhor no mercado e sua adaptação à realidade da empresa, caso isso seja conveniente.

Em vista da significativa parcela de participação do turismo de negócios no mercado hoteleiro, vários hotéis, entre eles o “L” de Curitiba, as redes *Accor*, e *Marriot* de São Paulo, têm investido na conquista desses clientes, utilizando, inclusive, o conceito de *benchmarking*. Para tanto, foi necessário identificar as peculiaridades do segmento. O gerente “S” afirma que:

A exigência dele {do turista de negócios} é muito mais imediata, você não pode deixar para amanhã uma coisa que ele precisa agora, se aquilo é fundamental para o negócio dele. Ele vem aqui para passar dois dias, três dias no máximo, e ele precisa resolver tudo que ele tem para resolver. Se faltar alguma coisa {...} Ele precisa enviar um e-mail para alguém, aquilo não estava programado, mas você tem que dar um jeito de arranjar, uma forma de ele operacionalizar isso para ele ter sucesso. Então você precisa ter gente muito mais atenta, muito mais informada, para poder atender a esse hóspede.

Hoje os hotéis, para trabalharem nesse nicho {turismo de negócios}, trabalham muito na área de eventos e com treinamentos {disponibilização de espaço no hotel para sua promoção} que, hoje, é um foco grande na área de hotelaria.

O gerente “S” afirma, com base em sua experiência profissional, que o turista de negócios traz uma grande vantagem para o hotel, em relação aos demais. Ele gasta muito mais, pois tem suas despesas pagas pelas empresas. Acrescenta que o turista a lazer não gasta no hotel, é um turista muito mais econômico, com recursos muito mais escassos. O gerente “S” acredita, também com base em sua vivência, que, em Curitiba, cerca de 90% da ocupação dos hotéis nos padrões três, quatro e cinco estrelas é constituída por executivos. Em vista disso, seria necessário do gerente de hotelaria a

capacidade de sobressair-se nesse mercado através de estratégias de *marketing*, dentre elas a segmentação de mercado.

A diferenciação reside no posicionamento em relação à oferta de mercado, ou seja, é necessário identificar maneiras específicas de diferenciar-se no mercado, seja através de preço, características, desempenho e quaisquer outros fatores que possam contribuir para a escolha dos clientes. Na visão do gerente "S":

Hoje, **o grande diferencial é o atendimento.**

O que é que você vende para um cliente de hotel? Você vende um pernoite, uma cama confortável, um chuveiro bom, uma televisão com controle que funcione. Então você vende certas comodidades, mas quem não as tiver não está no negócio, isso todos tem que ter. Isso é básico para você ser competitivo e estar no mercado. **O que vai te diferenciar, o que vai fazer o cliente te escolher é o atendimento, sem dúvida nenhuma.** No atendimento eu coloco a informalidade respeitosa. Não é aquela formalidade dos hotéis que você vê nos hotéis cinco estrelas, que cobram caro, mas as pessoas não te deixam a vontade. Você é tratado como mais um, até com uma certa empáfia.

Uma das coisas que eu trabalho no hotel é: receber o cliente como nós recebemos uma visita na nossa casa. Se ele que conversar, nós vamos conversar, se não, não. Nós vamos desenvolver dentro do pessoal de atendimento a perspectiva de como o cliente está se sentindo, um pouco de psicologia dentro da capacidade que eles tem de observar e absorver o que o hóspede está passando, deixá-lo o mais à vontade possível.

[...] você vai fidelizar o cliente através do atendimento. Essas pessoas que viajam passam até quinze dias fora, então, elas não querem ostentar nada, querem apenas se sentir em casa, é nisso que você vai ganhar sua fidelidade. Eles sabem meu nome [...]

A fidelização dos clientes é outra das palavras-chave para a sobrevivência num mercado altamente competitivo. Fidelizar, nesse contexto, significa que o hospede voltará a se hospedar no hotel por várias outras vezes. Notadamente, esse fenômeno ocorre com muito mais freqüência no turismo de negócios, haja vista que, geralmente, os executivos necessitam retornar à cidade com maior regularidade, para dar manutenção a seus negócios, fazendo-se supor que a fidelização é mais provável nesse segmento de mercado.

#### 4.2.6 Formação X experiência

Segundo Boog (op. cit., p. 28), no que se refere ao aprendizado sobre gerência, este não deve se basear somente nos conhecimentos sistematizados pela teoria, mas também incorporar formas de usufruir dos ensinamentos produzidos pela experiência individual, tanto interna quanto externa à organização em que se trabalha. Boog (1991) afirma que a experiência adquirida em serviço é valiosa para o dirigente. A observação pelo indivíduo, de práticas gerenciais — boas e más — na solução de problemas e na condução dos destinos da empresa ajuda a formar atitudes e valores sobre o trabalho gerencial. Por outro lado, no exercício de funções gerenciais a experiência pode ser enriquecida por contatos externos constantes, trabalhos em grupo, rotatividade de cargos e, sobretudo, na aceitação de comentários avaliativos de superiores, colegas e subordinados.

Questionado sobre o que se torna mais importante quando se está a frente de um hotel a experiência ou a formação, o gerente “S” pondera:

É um *mix* das duas coisas, mas a vivência é fundamental...

[...] a vivência é mais importante. Eu vejo gente saindo da faculdade que acha que sai de um curso de hotelaria e já está pronta para administrar um hotel, e não é assim. É como você sair da escola e ser gerente de empresa, a não ser que a empresa seja sua.

[...] você sai de uma escola de administração, você entra em cargos intermediários até chegar a uma gerência. Isso acontece com a hotelaria da mesma forma. **Você não sai da escola formado em gerente de hotel**, você vai ter que passar por uma chefia de recepção. **Hoje nós temos pessoas que estão fazendo pós graduação em hotelaria e é recepcionista**, está galgando degrau por degrau...

Se você sair da escola e for direto para uma gerência, você está pulando etapas fundamentais para o seu entendimento conjunto. O ideal é uma vivência prolongada, uma formação constante e não queimar etapas. Administração hoteleira não é diferente das demais áreas da administração, muda apenas o foco, que para nós é a hotelaria.

O entrevistado valoriza a experiência prática, embora admita que a formação tenha grande valor na formação gerencial, tendo grande importância no delineamento de seu perfil profissional.

Há, na literatura examinada, um consenso em relação ao valor da experiência na atividade do gerenciamento em hotelaria como algo positivo. Entretanto, em relação a obrigatoriedade de que o gerente hoteleiro tenha que passar por vários setores para construir uma bagagem suficiente para administrar, ainda permanecem controvérsias, dentre as quais a examinada por Thomas (1993), apud Guerrier (op. cit., p. 221), que questiona até que ponto os gerentes precisam ter habilidades práticas ou se as habilidades gerenciais bastam em si.

#### 4.2.7 A administração hoteleira em relação à administração de outros segmentos

Segundo Gusmão (1998), para que um saber seja considerado uma ciência é preciso que este tenha um objeto próprio, uma metodologia que lhe seja específica, pessoas que se ocupem em estudá-lo e, além disso, esses conhecimentos devem estar sistematicamente organizados. Tal não ocorre com a administração hoteleira, pois carece de um objeto que lhe seja exclusivo, sendo tão somente mais uma das disciplinas da “Ciência da Administração”, cujo objeto poderia ser definido como a própria a condução da organização, seja pública, privada, formal ou informal. Em vista disso não se admitiria a existência de uma ciência da “administração hoteleira” em detrimento dos pressupostos da administração em geral. Conforme entendimento do gerente “S”:

**A visão do cliente não é específica da hotelaria.** A diferença existente entre um hotel e outra empresa é o fluxo de serviços e o aperfeiçoamento desse processo.

Guerrier (op. cit, p. 246) tem a mesma opinião. Segundo a autora, existem evidências a sugerir que os gerentes de hospitalidade requerem qualificações diferentes das de outros gerentes do próprio setor de serviços. Todavia, não há evidência de que indústria da hospitalidade seja exclusivamente única, ou seja, que um conjunto de habilidades administrativas

genéricas seja relevante para todas as indústrias, exceto para a indústria da hospitalidade. Guerrier (2000) afirma que todos os setores industriais podem, justificadamente, alegar precisar de gerentes com qualificações específicas da indústria, sendo cabível oferecer, por exemplo, cursos de administração varejista tanto quanto cursos de administração de hospitalidade. Mesmo dentro de um único setor as qualificações podem ser totalmente transferíveis. Em relação aos cursos de hotelaria o gerente “S” acredita que:

[...] a administração hoteleira poderia ser uma especificação dentro da própria área de administração. É uma empresa como outra qualquer que presta serviços [...]

O gerente “S” reforça o entendimento de Guerrier (2000) de que não há, em essência, disciplinas de gerenciamento que caibam exclusivamente em hotelaria. Guerrier (2000) lembra que já se alegou que um bom gerente de hotel não é necessariamente um bom gerente de restaurante. Sob esses aspectos, como não existe efetivamente uma ciência da administração hoteleira, não existe, por conseguinte, um “administrador hoteleiro” como algo à parte da administração, mas apenas um administrador com habilidades específicas para a hotelaria.

Para o gerente “S” não há grande diferença entre administrar um hotel ou outra prestadora de serviços como um restaurante ou hospital, por exemplo. Segundo ele:

[...] a administração do hotel não pode ser pensada somente no gerente. A administração hotel deve ser pensada desde a planta {do hotel}, desde o projeto hoteleiro — que é onde muitos empresários que entram na hotelaria pecam, por não ter noção desse fluxo {fluxo dos serviços prestados em um hotel} [...]

O hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades de hospitalidade, administrativas e de logística das operações, para que os hóspedes se sintam satisfeitos em relação a seus anseios. O hotel apresenta toda uma infra-estrutura de manutenção, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços, os quais os hóspedes não percebem. Mas, essa infra-estrutura é que permite que o serviço seja prestado

de modo adequado à satisfação dos clientes (Serson, 2000). A estrutura predial do hotel deve ser planejada de forma a permitir que o fluxo de serviços seja adequadamente realizado. Segundo o gerente “S”:

[... ] a área de serviços não pode estar ligada a área social do hotel[... ]

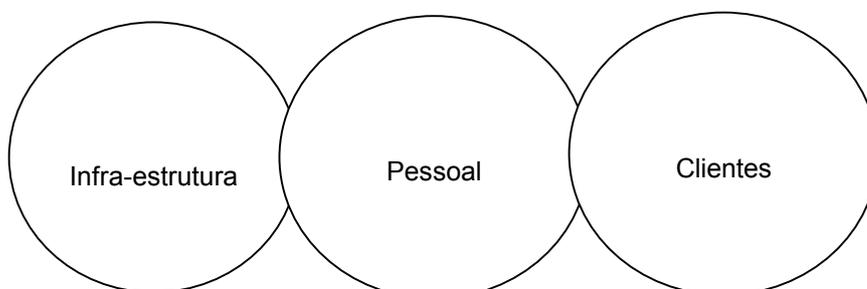
Isso poderia trazer certo desconforto aos clientes, pois não é conveniente que os hóspedes partilhem o mesmo espaço que os serviços de manutenção, como por exemplo, lavanderias e cozinha. Cabe ao gerente planejá-las, acompanhá-las e intervir quando necessário.

Para Giansesi e Corrêa (1996) apesar de serem distintos os desejos e necessidades das pessoas, eles, muitas vezes, acabam por se assemelhar. Ou seja, cada cliente que deseja algum serviço do hotel apresenta uma particularidade em si, mas, no conjunto de tudo o que usualmente é demandado, como período de estadia, serviços de quarto, disponibilização de equipamentos, notam-se grandes semelhanças entre os pedidos. No entendimento do gerente “S”, é fundamental a intervenção dos gestores de modo a sistematizar os processos, estudando formas de atendimento e quantidade de pessoas na execução das tarefas. Segundo ele:

É necessário administrar custos, é necessário um quadro {de pessoal} bem organizado, bem dividido e com aproveitamento melhor desse quadro, porque você tem dentro da hotelaria horários de pico, e se você montar o quadro somente pelo horário de pico você vai ter uma sobra de pessoal grande. Trata-se de redefinir funções.

Ou seja, conforme o gerente “S”, as atribuições gerenciais não se limitam ao acompanhamento da execução de tarefas, mas a um rol de atividades vistas de maneira sistêmica, pois interagem entre si, envolvendo a administração de infra-estrutura, de pessoal e de clientes, além das variações ambientais a que todos estão sujeitos. Com base nesse entendimento, elaborou-se a figura abaixo.

**Figura 3 - As Atividades do Gerente Compreendidas de Forma Sistêmica**



**Fonte:** Dados Básicos.

Assim, para bem atender aos clientes são necessárias equipes de profissionais treinados. Entretanto, para que esses profissionais bem executem o trabalho esperado faz-se necessária a existência de uma infra-estrutura mínima. Cabe ao gerente fazer essas “pontes” para que se atinja o fim a que se propôs a organização, para tanto são necessárias determinadas habilidades.

Buscou-se, através do Quadro 4, abaixo, estabelecer-se um comparativo entre os perfis do gerente típico dos anos 80, segundo a visão de alguns autores estudados, e do gerente representativo da época atual, conforme percebido pelo cruzamento efetuado entre os conceitos captados pela revisão bibliográfica e os dados básicos obtidos pela coleta de dados. Neste quadro, conseqüentemente, a figura do gerente “S” surge como representativa do gerente da atualidade, consubstanciando os resultados da integração dos conceitos bibliográficos e dos dados coletados.

**Quadro 4 - Comparativo entre os Perfis Gerenciais em Hotelaria**

O gerente dos anos 80	O gerente “S”
<b>Estilo Gerencial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considera a opinião do pessoal na tomada de decisões</li> <li>✓ Menos participante ou envolvido com o trabalho prático</li> <li>✓ Líder ou mediador da equipe</li> <li>✓ Preocupa-se mais com a estrutura empresarial em si</li> <li>✓ Impõe somente quando necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Busca ouvir seu pessoal</li> <li>✓ Procura delegar autoridade e responsabilidade, entendendo-as como <i>empowerment</i></li> <li>✓ Vê a organização como um todo, considerando o elemento humano como parte importante do processo</li> <li>✓ Considera que o “bom gerente” é líder, um condutor de equipes</li> <li>✓ Permite aos subordinados certa autonomia de decisões</li> </ul>
<b>Status gerencial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por meio de habilidades empresariais</li> <li>✓ Tendo a formação e o treinamento apropriados</li> <li>✓ Tomando boas decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por meio da experiência administrativa</li> <li>✓ Buscando o aperfeiçoamento por meio de cursos de gerenciamento</li> <li>✓ Tomando boas decisões</li> </ul>
<b>Expectativas em relação aos gerentes</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar cuidadosamente os custos sem prejudicar a qualidade</li> <li>✓ Atingir as metas financeiras</li> <li>✓ Tem um bom desempenho em relação às outras unidades</li> <li>✓ Ser um especialista em administração</li> <li>✓ Por ser formado, é considerado apto a resolver todos os problemas</li> <li>✓ Capacidade de conceber sistemas de avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preocupação constante com os custos</li> <li>✓ Busca obter lucro, administrando os custos</li> <li>✓ Acompanha o desempenho da concorrência, utilizando o <i>benchmarking</i> quando conveniente</li> <li>✓ Conhece a administração de hotelaria</li> <li>✓ Por sua experiência é considerado capaz de encontrar a melhor solução para os problemas</li> <li>✓ Procura gerenciar o fluxo de serviços e de e satisfação do pessoal</li> </ul>
<b>Estruturas gerenciais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horizontalizadas</li> <li>✓ Modos padronizados de trabalho</li> <li>✓ Fundadas na crença do trabalho do especialista</li> <li>✓ Regras criadas pela matriz</li> <li>✓ Controle mais operacional e menos estratégico</li> <li>✓ Estabelecimento "com bandeiras" restringem o espaço de atuação dos gerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horizontal</li> <li>✓ Padronização dos serviços, com liberdade para atender às particularidades;</li> <li>✓ Regras criadas pelos proprietários da empresa</li> <li>✓ Maior preocupação com vendas do que com rotinas de atendimento</li> <li>✓ Não há vínculo com grandes redes hoteleiras</li> </ul>
<b>Qualificações gerenciais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de planejar o treinamento e o desenvolvimento dos outros</li> <li>✓ Conhecimento especializado em finanças</li> <li>✓ Domínio dos aspectos teóricos da administração</li> <li>✓ Domínio de informática</li> <li>✓ Capacidade de organizar a multiquificação</li> <li>✓ Aptidão comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Busca pessoas qualificadas no mercado, proporcionando treinamentos quando necessário;</li> <li>✓ Conhecimento especializado em controladoria</li> <li>✓ Está atendo às novas tecnologias</li> <li>✓ Reorienta pessoal em horários de pico, pois treina o pessoal para atuar em diversas áreas.</li> <li>✓ Habilidade em vendas</li> </ul>
<b>Formação gerencial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequentemente recrutados de outros setores de serviços</li> <li>- Melhor formação acadêmica, com qualificações especializadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tem formação acadêmica em engenharia, com curso de especialização em hotelaria</li> <li>✓ Frequentes curso de controladoria</li> </ul>

**Fontes:** Guerrier (2000); (Cavassa, 1997); (Boog, 1991), Castelli (2001) e Dados Básicos.

A hotelaria vive momentos de grandes transformações gerenciais no país, devido aos investimentos efetuados no setor e a entrada de grandes redes hoteleiras internacionais que trazem novos estilos com enorme sucesso no exterior. Na empresa hoteleira voltada ao turismo de negócios não é diferente, pois diversos hotéis são especializados no atendimento a esse público que requerem qualificações e habilidades.

Para o desenvolvimento das habilidades relativas ao bom gerenciamento da empresa hoteleira, o gerente "S" recomenda o atendo exame de disciplinas como: *marketing*, comportamento do consumidor, gerenciamento de custos, administração financeira, planejamento estratégico, administração da qualidade, logística e gestão de pessoas.

### 4.3 Algumas Inferências sobre a Temática

A administração hoteleira obedece a um complexo de atividades devidamente integradas que não se limitam aquelas classicamente conhecidas: recepção, alojamento e alimentos. Cada uma delas implica, na verdade, em uma série de tarefas, as quais seguem uma concepção moderna de serviço para o bem estar dos usuários.

A administração de serviços, e mais especificamente, a administração hoteleira, é antes de tudo uma atividade múltipla que requer a detenção de conhecimentos técnicos relativos a sistemas, administração, finanças, planejamento e, principalmente, da pessoa humana, no que se refere ao conhecimento da personalidade e do comportamento, tanto individual como de grupo, de suas necessidades e motivações. O gerente de um hotel de negócios e, em geral, todos os demais, devem estar preparados para administrar essas variáveis de modo a possibilitar que sua empresa atinja seus objetivos. O hotel, como um prestador de serviços, é uma organização empresarial com fins lucrativos e com funções administrativas diversas, que requerem grande profundidade em sua essência e em seus objetivos.

Contudo, não se pode admitir a existência de uma ciência da “administração hoteleira”. Para que um saber seja considerado uma ciência é preciso que este tenha um objeto próprio, uma metodologia que lhe seja específica, pessoas que se ocupem em estudá-lo e, além disso, esses conhecimentos devem estar sistematicamente organizados (Gusmão, 1998). Tal não ocorre com a administração hoteleira, pois carece de um objeto que lhe seja exclusivo, sendo tão somente mais uma das disciplinas da “Ciência da Administração”, cujo objeto poderia ser definido como a condução da organização, seja pública, privada, formal ou informal.

Sob esse aspecto, como não existe efetivamente uma ciência da administração hoteleira, não existe, por conseguinte, um “administrador hoteleiro”, como alguém à parte da administração, mas apenas um administrador com habilidades específicas para a hotelaria. Entretanto, constata-se que os profissionais formados em administração, apesar dos cerca de cinco anos despendidos nos bancos universitários, obtendo conhecimentos

gerais e específicos, não têm sido considerados suficientemente habilitados para a condução de uma empresa hoteleira, pelos empresários do setor.

A pesquisa revelou, no caso específico do hotel examinado, que por vários anos a experiência na atividade hoteleira foi — e, em grande parte, permanece sendo — considerada mais importante que a formação acadêmica, embora alguns estudiosos sobre o assunto defendam o contrário. Em certa medida, isso se deve ao fato de que os cursos de administração voltados para a área de hotelaria ainda são muito recentes. Em vista disso, profissionais de outras áreas do conhecimento ocuparam, às vezes com muita competência, os espaços deixados pelos administradores.

Contudo, cabe relatar a existência de um paradoxo. Os hotéis, apoiados inclusive por escolas técnicas de hotelaria, exigem que, para ascender ao cargo gerencial, o profissional transite praticamente por todos os setores, desde a cozinha, onde aprende a arte da culinária, aos quartos, onde aprende a organizá-los de maneira adequada, e a recepção, onde desenvolveria as habilidades no trato com os clientes, ou seja, atividades exclusivamente de execução. Entretanto, conforme constatado na pesquisa, nenhuma dessas tarefas se inclui entre as atividades do gerente de hotel, tendo o entrevistado afirmado categoricamente que “a parte operacional deve caminhar sozinha”. Conclui que se sua atenção estiver direcionada para as atividades ligadas à execução das rotinas, haverá uma grande perda, pois não serão notados os movimentos da concorrência e as mudanças no mercado, cabendo ao chefe de cozinha, à governança e ao chefe de recepção conduzir a execução dos serviços. Obviamente, isso ocorre em todas as organizações com mais de um nível hierárquico, dada a sua complexidade.

Outro fato que reforça essa discussão é que, quando questionado sobre quais eram os saberes mais importantes para o desempenho da gerência, o entrevistado se mostrou categórico em pontuar características relativas à arte de administrar, principalmente os recursos humanos e os custos. Temas que são amplamente discutidos nos cursos de administração. Destaque-se, ainda, o fato de que os cursos indicados como convenientes para que o gerente tenha domínio do setor envolvem disciplinas de administração, podendo ser

enumerados o *marketing*, a administração de custos e de pessoas, a administração de vendas e a orçamentária, as noções de contabilidade e de automação e, mais recentemente, o comércio eletrônico (*e-commerce* e *e-business*).

Seria uma tentativa por demais positivista definir qual o perfil ideal a um administrador de hotéis voltados ao turismo de negócios, excluindo-se as habilidades conquistadas por profissionais de outras áreas do conhecimento. Pensar que a autoridade em conduzir com propriedade qualquer empresa seja de exclusividade de profissional formado em uma escola de administração é uma ingenuidade, que cairia por terra tão logo fossem observadas as diversas atividades econômicas. Entretanto, a especialização, observada na hotelaria, é uma fragmentação do conhecimento que pode ser útil à medida que permite seu aprofundamento. Porém, cabe salientar que todo o conhecimento fragmentado é empobrecido.

Os conhecimentos passados pelas experiências alheias são muito importantes, tendo em vista que poderão contribuir para que o futuro gerente tenha maturidade na condução do negócio. Mas, assim como em outras áreas do conhecimento, a administração poderia ser simbolizada como um pássaro, que para ser verdadeiramente livre deve ter ambas as asas desenvolvidas: a experiência, que traz a confiança, e a formação, que traz as luzes. Enfim, a formação dá ao profissional os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades, porém somente a experiência trará a destreza no manejo dessas ferramentas.

No caso em estudo, o perfil do gerente observado no hotel examinado é o de um profissional não formado em escolas de administração, cujas habilidades no manejo dos negócios foram adquiridas pela experiência através dos anos de trabalho no ramo e em curso técnico em hotelaria.

Assim como os demais segmentos da economia, a hotelaria é uma atividade cada vez mais profissionalizada que exige pessoas com conhecimentos não apenas de execução, mas relativos a estratégias, *marketing* e excelência no atendimento para conseguir sobreviver. Quanto ao profissional entrevistado, este tem buscado cursos de pós-graduação na área

de administração de forma a manter-se atualizado quanto às novidades do mercado, em geral, e daquele em que atua, em particular.

Percebeu-se, portanto, a necessidade de que os profissionais entrantes no mercado de hotelaria, que desejam conquistar cargos mais elevados, não se limitem somente a desenvolver as habilidades de execução propostas por muitas escolas de hotelaria, que vendem a imagem do bom hoteleiro apenas como aquele que sabe bem servir. São necessários ainda, conhecimentos outros, nitidamente voltados para a administração, talvez mesmo noções de direito civil, tendo em vista que o trato com as pessoas envolve bem mais que simples cortesia, desencadeando, na realidade, uma cadeia de relações de direitos e obrigações.

CÓPIA

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As empresas hoteleiras, da mesma forma que as demais, são organizações complexas, que interagem com o ambiente de forma sistêmica — influenciando e sendo influenciadas. Estão inseridas em um ambiente macroeconômico que passa por grandes transformações que interferem diretamente no exercício da gerência.

Assim sendo, para se conhecer o perfil do gerente de hotelaria ou sugerir recomendações é necessário um delineamento desse contexto a qual esse profissional atua. Este delineamento foi alcançado pela conjunção da revisão bibliográfica empreendida, que forneceu os fundamentos teóricos, e a coleta de dados, por meio das entrevistas realizadas, as quais foram submetidas a tratamento analítico. O confrontamento crítico dos pressupostos teóricos retirados da fundamentação teórica com os dados originados da pesquisa de campo, permitiu, acredita-se, atingir o objetivo geral de conhecer e caracterizar o perfil do gerente de hotéis voltados ao turismo de negócios em Curitiba.

Observou-se, tanto pela revisão bibliográfica como pela pesquisa empírica, que os fluxos turísticos são extremamente dinâmicos e diversificados em suas necessidades, embora possam ser padronizadas. Nesse sentido, conclui-se que cabe ao gerente de hotelaria o conhecimento das formas de segmentação de mercado, tendo ele a liberdade de utilizá-la ou não, de acordo com as particularidades intrínsecas da empresa que administra, como forma de possibilitar que sua organização obtenha bons resultados.

Especificamente no caso de Curitiba, onde está localizado o hotel pesquisado, existe uma grande diversidade qualitativa e quantitativa de hotéis, bem como um outro tanto em fase de implantação/construção. Este fato afeta a já acirrada concorrência, inclusive, segundo o entrevistado, com excesso de oferta de leitos. Outro aspecto a ser considerado é o interesse demonstrado por entrantes internacionais no mercado em questão, como é o caso das redes *Accor* e *Marriot*. Frente a tais ameaças concorrenciais, para que um hotel, como aquele abordado no presente estudo, apresente condições de disputa,

faz-se necessário não somente que o gerente seja detentor do conhecimento das técnicas administrativas mais atuais, mas apresente, inelutavelmente, capacidade de formação e liderança de uma equipe afinada e bem treinada, não apenas na execução das tarefas rotineiras, mas também, composta por pessoas capazes de demonstrar iniciativa, criatividade e responsabilidade que permitam mostrar aquele “algo a mais” indispensável àquilo que o gerente “S” destacou em seu depoimento, o diferencial de atendimento. O gerente também deve estar apto a buscar outras formas de diferenciar-se no mercado para conquistar e manter seus clientes. Isso exige, entre outras coisas que este profissional domine o conhecimento de várias técnicas como o *marketing*, por exemplo, o qual lhe possibilita adequar-se ao nicho de mercado que lhe seja mais conveniente.

Quanto maior a organização mais difícil se torna ao gerente o controle de custos e de despesas. Isso leva à conclusão de que é indispensável à gerência o completo domínio dos conhecimentos voltados à administração de custos. Cabe, portanto, ao gerente o profundo conhecimento do fluxo de serviços de sua organização, de modo a manter um efetivo mecanismo de acompanhamento, que permita, conseqüentemente, manter, sob estrito controle os custos operacionais.

Outro fator relevante que deve ser de profundo conhecimento do gerente são os recursos humanos. Principalmente em hotelaria, um segmento de prestação de serviços, onde o contato entre clientes e os empregados do hotel é contínuo, deve-se dispensar grande atenção para que os serviços sejam executados de forma a prestar ao cliente o melhor serviço. Para tanto, cumpre ao gerente acompanhar o desempenho de seus empregados, corrigindo rumos quando necessário, ouvindo-os e se fazendo ouvir, criando um clima de cordialidade, motivação e de satisfação profissional.

.Embora não abordado sob esse ângulo no presente estudo, sabe-se que uma das exigências inquestionáveis que se apresentam aos profissionais da atualidade é que estes busquem inserir-se em um processo de educação continuada, como forma de se manterem inseridos em um mercado de trabalho altamente competitivo, desenhado pela globalização econômica e pela

revolução tecnológica. Em virtude disso, seria altamente recomendável aos gerentes de hotelaria e aos profissionais entrantes que valorizem seu autodesenvolvimento profissional e pessoal, pois, esta postura é absolutamente indispensável, não só para manter-se empregados, como — os dois aspectos estão intimamente relacionados — para desenvolverem a contento seu trabalho de maneira a agregarem valor às suas atividades na organização a que estão vinculados, ajudando-a a atingir seus objetivos. O conhecimento daquilo que se pratica é uma excelente ferramenta para que atinja os resultados. Numa comparação rudimentar, poder-se-ia dizer que as técnicas de administração são um grande desfile de modas, poucas roupas podem ser usadas sem nenhum ajuste, mas procura-se expor tendências de cores, formas e estilos. Da mesma forma, as ferramentas disponibilizadas no mercado nem sempre são adequadas a todas as organizações sem nenhum ajuste, mas mostram ao gerente em que sentido se orienta o mercado. Em vista disso, cabe ao gerente o conhecimento das técnicas e de sua aplicabilidade ou não em sua organização. Além disso, podendo inclusive fazer combinações entre tais técnicas.

E por último, mas não menos importante, o gerente deve buscar a própria satisfação pessoal, de modo a realizar-se na atividade que exerce.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBUD, L. R. Avaliação profissional. **Folha de São Paulo**. 01 de agosto de 1999.

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, 2000. Disponível em <[http:// www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)>. Acesso em 23/12/2001.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, J. V. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1995.

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

ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 2000.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAGÃO, C. V. Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: um estudo exploratório (artigo). Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública da FGV**, jul./ago., 1997.

ARRILAGA, J. I. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1976.

BANCO DO BRASIL, **Panorama Setorial**. Brasília: Gerência de Projetos – GEPRO, dez./2000.

BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

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

BNDES. Gerencia Setorial de Turismo. Panorama Setorial 14-19 Hotelaria. Disponível em <[http:// www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em nov. 2000.

CARVALHO, C. L. Turismo: uma arma poderosa para incrementar o crescimento. Disponível em <[http:// www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)>. Acesso em jan. 2001.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educus., 2001.

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

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos 3**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COLUCCI, M. da G. **Fundamentos da teoria geral do Direito e do Processo**. Curitiba: JM Editora, 2001.

COSTA, V. In: MADUREIRA, D.; GAMA NETO, H. Grandes redes de hotelaria formam profissionais. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 02 de janeiro de 2001. Empresas & Carreiras, p. c-2.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DE MARI, J. Concorrência Internacional exige serviços diferenciados. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 29 de abril de 2001. Economia, p. 2.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Resolução Normativa nº 09 de 15/12/1983. (Aprova a regulamentação dos meios de hospedagem de turismo). Disponível em <<http://www.embratur.org.br>>. Acesso em dez. 2000.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo. A indústria do turismo no mundo e no Brasil. Disponível em <<http://www.embratur.org.br>> . Acesso em jun. 2001.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GALBRAITH, J. K.; LAWLER III, E. E. **Desafios à ordem estabelecida**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais (artigo). **Revista de Administração de Empresa** nº 35. São Paulo: mai./jun. 1995.

GONÇALVES, M. H. B.; CAMPOS, L. C. de A. M. **Introdução ao turismo e a hotelaria.** Rio de Janeiro: Editora SENAC, 1998.

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

GUSMÃO, P. D. **Introdução ao estudo do Direito.** Rio de Janeiro: Forense, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

HILL, L. **Novos gestores: assumindo uma nova identidade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HOLANDA, A. Passaporte: empresas patrocinam aperfeiçoamento. **Folha de São Paulo.** 08 de agosto de 1999.

INSKEEP, E. **An integrated and sustainable development approach.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1991

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

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do turismo.** Campinas: Papyrus, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

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

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

MADUREIRA, D.; GAMA NETO, H. Grandes redes de hotelaria formam profissionais. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 02 de janeiro de 2001. Empresas & Carreiras, p. c-2.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1996.

MOLLER, C. **Employeeship**: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

MONTEIRO, J. A. **Reengenharia organizacional**: repensando os conceitos da reengenharia a partir da realidade brasileira. Brasília: QA&T- Consultores Associados Ltda., 1994.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OEA. **Compendio de estúdios especiales para el desarrollo del turismo**. Washington, D.C., 1993

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: STARKEU, K. (org.). **Como as organizações aprendem**. Parte I, cap. 1. São Paulo: Futura, 1997.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e de concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

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

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

SEGALA, L. R. In: MADUREIRA, D.; GAMA NETO, H. Grandes redes de hotelaria formam profissionais. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 02 de janeiro de 2001. Empresas & Carreiras, p. c-2.

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

SILVA, A. B. O Administrador do terceiro milênio. Disponível em <<http://members.tripod.co.uk/Dabluim/artigo21.htm>>. Acesso em dez. 2000.

SILVA FILHO, W. F. **A competitividade e a quebra de paradigmas gerenciais**: um estudo de caso em uma empresa de saneamento. Florianópolis, Dissertação de mestrado, 1998.

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

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

TOFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

WAHAB, S. E. A. **Introdução à administração do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas: 1987.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.

WICK, C. W.; LEÓN. L. S. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1999.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZOLNIER, R. Paraná terá recursos do BID para desenvolvimento do turismo. Curitiba, **Gazeta do Povo**, 29 de abril de 2001. Economia, p. 2.

## 7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALENCAR, E. M. L. S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BEYRODT, E. M. P. **Marketing de serviços de hotelaria cinco estrelas na cidade de São Paulo**. São Paulo: FGV. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Tese (Doutorado em Administração de Empresas).

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte.: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

DIMENSTEIN, G. Diploma é o melhor seguro-desemprego. **Folha de São Paulo**. 08 de agosto de 1999.

GREIG, A. M. **Modernas técnicas de administração empresarial: princípios e objetivos da gerência para direção de empresas**. Salvador: Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil Ltda., 1972.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

\_\_\_\_\_. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HELLER, R. **Os novos gestores**. Lisboa: Editorial Presença, 1988.

HICKMAN, C. R. **Talento na condução dos negócios: 50 questões essenciais que um gerente de sucesso tem de saber responder**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOWELLS, G. W. **Aspectos humanos da gerência**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1972.

JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. São Paulo: Atlas, 1990.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATOS, F. G. de. **Gerencial permanente**: desenvolvendo todos os gerentes, todo o tempo, ao mesmo tempo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

\_\_\_\_\_. **Gerência participativa**: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1980.

MAZZONETO, D. S. **Psicologia para administradores**. Curitiba: Faculdades Tuiuti, 1984.

MONTENEGRO, E. de F.; BARROS, J. P. D. de. **Gerenciando em ambiente de mudança**: uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

OMT – Organización Mundial del Turismo. **El turismo hasta el año 2000**: aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial. Madri: OMT, 1990.

ONATE, A. M. **Manual de administração**. Curitiba: Ed. UFPR, 1982.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **As artes gerenciais japonesas**: métodos e sistemas dos executivos japoneses, adaptados à realidade ocidental. Rio de Janeiro: Record, 1982.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1975.

SANTOS, O. de B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional**. São Paulo: Pioneira, 1963.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: 1990.

SIMON, H. A. **A racionalidade do processo decisório em empresas**. Multiplic: Rio de Janeiro, 1980.

THOMAS H. D.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ZANELLA, L. C. **Administração de custos em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 1993.

**CÓPIA**