

# **MIRELA BERENDT PINTO DA LUZ**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: a realidade de três hotéis de Florianópolis**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre – Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção –  
Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora : Prof<sup>a</sup> Olga Regina Cardoso, Dra.

Co-orientadora: Prof<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa, MsC

Florianópolis

1999

# **MIRELA BERENDT PINTO DA LUZ**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: a realidade de três hotéis de Florianópolis

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela Comissão formada pelos professores:

---

Olga Regina Cardoso, Dra.  
Orientadora

---

Jane Iara Pereira da Costa, MSc  
Co-orientadora

---

Prof<sup>o</sup> Neri dos Santos, Dr.

---

Prof<sup>o</sup> Rubens Oliveira, Dr.  
**ESAG/UDESC**

Ser turista é fácil, difícil é a atividade preparatória dos que pretendem capacitar-se para exercer as tarefas que garantem um turismo de melhor nível para turistas de todos os níveis.

José Vicente Andrade

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Olga Regina Cardoso pelo apoio e orientação.

À professora Jane Iara Pereira da Costa,co-orientadora pela grande contribuição.

Aos senhores Wylliam Rigotto e Adenilson Pedro Andrade do Dimas Park Hotel pela contribuição para efetivação da presente pesquisa.

Ao senhor Sílvio Goularte, Gerente do Hotel Marathon Plaza, pelas informações.

Aos senhores Volnei Koch e Martin Cláudio Icart Furtado, do Praiatur Hotel, pelo aprendizado, confiança e auxílio.

Ao senhor Alberto Paladini, Superintendente do West Coral Hotéis e Resorts.

Aos clientes internos dos hotéis pesquisados pelas informações prestadas.

A Adélia Trilha Komninos da BRK Consultores Associados, pelo auxílio e opiniões trocadas.

A meu pai e minha mãe, que sempre me estimularam na busca de novos conhecimentos.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xx</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>03</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>06</b>
3.1. GERAL.....	06
3.2. ESPECÍFICOS .....	06
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>07</b>
4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS SIGNIFICATIVOS AO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO E DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM .....	07
4.2. HOTEL: TIPOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES BRASILEIRAS.....	14
4.3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	19
4.3.1. <i>Política de suprimento</i> .....	21
4.3.2. <i>Política de aplicação</i> .....	24
4.3.3. <i>Política de manutenção</i> .....	26
4.3.4. <i>Política de desenvolvimento e treinamento</i> .....	30
4.3.5. <i>Política de controle</i> .....	31
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
5.1. TIPO DE PESQUISA .....	32
5.2. COLETA DE DADOS.....	33
5.3. AMOSTRAGEM.....	34
5.4. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E TRABALHO DE CAMPO .....	38

<b>6.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
6.1.	APRESENTAÇÃO HOTEL A.....	39
6.2.	DADOS OBTIDOS JUNTO AOS CLIENTES INTERNOS.....	40
6.3.	ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS HOTEL A, CONFORME ENTREVISTA COM GERENTE.....	70
6.3.1.	<i>Política de Suprimento:</i> .....	70
6.3.2.	<i>Política de Aplicação</i> .....	71
6.3.3.	<i>Política de Manutenção</i> .....	71
6.3.4.	<i>Política de Desenvolvimento e Treinamento</i> .....	72
6.4.	APRESENTAÇÃO HOTEL B.....	72
6.5.	DADOS OBTIDOS JUNTO AOS CLIENTES INTERNOS .....	73
6.6.	ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS HOTEL B, CONFORME ENTREVISTA COM GERENTE.....	102
6.6.1.	<i>Política de Suprimento:</i> .....	102
6.6.2.	<i>Política de Aplicação</i> .....	103
6.6.3.	<i>Política de Manutenção</i> .....	104
6.6.4.	<i>Política de Desenvolvimento e Treinamento</i> .....	105
6.6.5.	<i>Política de Controle</i> .....	105
6.7.	APRESENTAÇÃO HOTEL C.....	105
6.8.	DADOS OBTIDOS JUNTO AOS CLIENTES INTERNOS .....	106
6.9.	ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS HOTEL C, CONFORME ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO.....	137
6.9.1.	<i>Política de Suprimento:</i> .....	138
6.9.2.	<i>Política de Aplicação</i> .....	139
6.9.3.	<i>Política de Manutenção</i> .....	139
6.9.4.	<i>Política de Desenvolvimento e Treinamento</i> .....	140
6.9.5.	<i>Política de Controle</i> .....	141
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>142</b>
<b>8.</b>	<b>SUGESTÕES .....</b>	<b>146</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b>	
	ANEXO 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LÍDERES HOTÉIS.....	147
	ANEXO 02 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES INTERNOS.....	151
	ANEXO 03 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA GERENTE HOTEL A.....	157
	ANEXO 04 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA GERENTE HOTEL B.....	173
	ANEXO 05 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PROPRIETÁRIO HOTEL C.....	192
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....</b>	<b>208</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Categorias e meios de hospedagens de turismo/EMBRATUR.....	17
Quadro 02 – Categorias e critérios hotéis/ABIH.....	18
Quadro 03 – Bases da política de recursos humanos.....	21
Quadro 04 – Vantagens dos planos de benefícios.....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Experiência anterior na função.....	40
Tabela 02 – Tempo de experiência anterior.....	40
Tabela 03 – Satisfação com emprego atual.....	41
Tabela 04 – Motivos que o levaram a trabalhar no hotel.....	42
Tabela 05 – Ascensão profissional.....	43
Tabela 06 – Participação em treinamentos.....	43
Tabela 07 – Cursos e treinamentos realizados.....	44
Tabela 08 – Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria.....	45
Tabela 09 – Motivos do não aperfeiçoamento profissional.....	45
Tabela 10 – Continuidade da atividade profissional em hotéis.....	46
Tabela 11 – Preocupação com serviços de qualidade.....	47
Tabela 12 – Treinamento de ambientação.....	47
Tabela 13 – Responsável pelas informações no processo de ambientação.....	48
Tabela 14 – Autonomia para tomada de decisão.....	49
Tabela 15 – Insegurança na tomada de decisão sem a presença do superior.....	49
Tabela 16 – Qualidade no hotel.....	50
Tabela 17 – Utilização do hotel como hóspede.....	51
Tabela 18 – Relacionamento interpessoal no setor.....	52
Tabela 19 – Relacionamento intersetorial.....	52
Tabela 20 – Comunicação organizacional.....	53
Tabela 21 – Verificação do trabalho realizado.....	54
Tabela 22 – <i>Feedback</i> dos superiores.....	55
Tabela 23 – Reconhecimento dos esforços.....	56
Tabela 24 – Sugestões para o hotel.....	56
Tabela 25 – Resultado das sugestões.....	57
Tabela 26 – Satisfação dos usuários do hotel.....	57
Tabela 27 – Padronização das tarefas.....	58
Tabela 28 – Criatividade no trabalho.....	59
Tabela 29 – Hotel estimula a criatividade.....	59
Tabela 30 – Identificação de problemas no hotel.....	60
Tabela 31 – Comunicação ao superior de problemas identificados.....	61



Tabela 32 – Utilização de manuais no hotel.....	61
Tabela 33 – Ambiente físico do setor.....	62
Tabela 34 – Auto-avaliação de desempenho.....	63
Tabela 35 – Avaliação de desempenho da equipe.....	63
Tabela 36 – Espírito de equipe.....	64
Tabela 37 – Reuniões intersetoriais.....	65
Tabela 38 – Reuniões setoriais.....	65
Tabela 39 – Resultado do questionário de satisfação do hóspede.....	66
Tabela 40 – Importância do trabalho para o hotel.....	67
Tabela 41 – Auxílio a colegas que necessitam.....	67
Tabela 42 – Refeitório para clientes internos.....	68
Tabela 43 – Local adequado para descanso dos clientes internos no período de folga.....	69
Tabela 44 – Utilização do alojamento do hotel.....	69
Tabela 45 – Experiência anterior na função.....	73
Tabela 46 – Tempo de experiência anterior.....	73
Tabela 47 – Satisfação com emprego atual.....	74
Tabela 48 – Motivos que o levaram a trabalhar no hotel.....	75
Tabela 49 – Ascensão profissional.....	75
Tabela 50 – Participação em treinamentos.....	76
Tabela 51 – Cursos e treinamentos realizados.....	77
Tabela 52 – Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria.....	77
Tabela 53 – Motivos do não aperfeiçoamento profissional.....	78
Tabela 54 – Continuidade da atividade profissional em hotéis.....	79
Tabela 55 – Preocupação com serviços de qualidade.....	80
Tabela 56 – Treinamento de ambientação.....	80
Tabela 57 – Responsável pelas informações no processo de ambientação.....	81
Tabela 58 – Autonomia para tomada de decisão.....	82
Tabela 59 – Insegurança na tomada de decisão sem a presença do superior.....	82
Tabela 60 – Qualidade no hotel.....	83
Tabela 61 – Utilização do hotel como hóspede.....	84
Tabela 62 – Relacionamento interpessoal no setor.....	84
Tabela 63 – Relacionamento intersetorial.....	85

Tabela 64 – Comunicação organizacional.....	86
Tabela 65 – Verificação do trabalho realizado.....	87
Tabela 66 – <i>Feedback</i> dos superiores.....	87
Tabela 67 – Reconhecimento dos esforços.....	88
Tabela 68 – Sugestões para o hotel.....	89
Tabela 69 – Resultado das sugestões.....	89
Tabela 70 – Satisfação dos usuários do hotel.....	90
Tabela 71 – Padronização das tarefas.....	91
Tabela 72 – Criatividade no trabalho.....	91
Tabela 73 – Hotel estimula a criatividade.....	92
Tabela 74 – Identificação de problemas no hotel.....	92
Tabela 75 – Comunicação ao superior de problemas identificados.....	93
Tabela 76 – Utilização de manuais no hotel.....	94
Tabela 77 – Manuais utilizados.....	94
Tabela 78 – Ambiente físico do setor.....	95
Tabela 79 – Auto-avaliação de desempenho.....	96
Tabela 80 – Avaliação de desempenho da equipe.....	96
Tabela 81 – Espírito de equipe.....	97
Tabela 82 – Reuniões intersetoriais.....	98
Tabela 83 – Reuniões setoriais.....	98
Tabela 84 – Resultado questionário satisfação do hóspede.....	99
Tabela 85 – Importância do trabalho para o hotel.....	100
Tabela 86 – Auxílio a colegas que necessitam.....	100
Tabela 87 – Refeitório para clientes internos.....	101
Tabela 88 – Local adequado para descanso dos clientes internos no período de folga.....	101
Tabela 89 – Utilização do alojamento do hotel.....	102
Tabela 90 – Experiência anterior na função.....	106
Tabela 91 – Tempo de experiência anterior.....	106
Tabela 92 – Satisfação com emprego atual.....	107
Tabela 93 – Motivos que o levaram a trabalhar no hotel.....	108
Tabela 94 – Ascensão profissional.....	108
Tabela 95 – Participação em treinamentos e cursos.....	109

Tabela 96 – Cursos e treinamentos oferecidos pelo hotel.....	111
Tabela 97 – Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria.....	111
Tabela 98 – Cursos realizados.....	112
Tabela 99 – Motivos do não aperfeiçoamento profissional.....	113
Tabela 100 – Continuidade da atividade profissional em hotéis.....	114
Tabela 101 – Preocupação com serviços de qualidade.....	114
Tabela 102 – Treinamento de ambientação.....	115
Tabela 103 – Responsável pelas informações no processo de ambientação.....	115
Tabela 104 – Autonomia para tomada de decisão.....	116
Tabela 105 – Insegurança na tomada de decisão sem a presença do superior.....	117
Tabela 106 – Qualidade no hotel.....	117
Tabela 107 – Utilização do hotel como hóspede.....	118
Tabela 108 – Relacionamento interpessoal no setor.....	119
Tabela 109 – Relacionamento intersetorial.....	119
Tabela 110 – Comunicação organizacional.....	120
Tabela 111 – Verificação do trabalho realizado.....	121
Tabela 112 – <i>Feedback</i> dos superiores.....	121
Tabela 113 – Reconhecimento dos esforços.....	122
Tabela 114 – Sugestões para o hotel.....	123
Tabela 115 – Resultado das sugestões.....	123
Tabela 116 – Satisfação dos usuários do hotel.....	124
Tabela 117 – Padronização das tarefas.....	125
Tabela 118 – Criatividade no trabalho.....	125
Tabela 119 – Hotel estimula a criatividade.....	126
Tabela 120 – Identificação de problemas no hotel.....	127
Tabela 121 – Comunicação ao superior de problemas identificados.....	127
Tabela 122 – Utilização de manuais no hotel.....	128
Tabela 123 – Manuais utilizados.....	128
Tabela 124 – Ambiente físico do setor.....	129
Tabela 125 – Auto-avaliação de desempenho.....	130
Tabela 126 – Avaliação do desempenho da equipe.....	130
Tabela 127 – Espírito de equipe.....	131

Tabela 128 – Reuniões intersetoriais.....	132
Tabela 129 – Reuniões setoriais.....	132
Tabela 130 – Resultado questionário satisfação do hóspede.....	133
Tabela 131 – Importância do trabalho para o hotel.....	134
Tabela 132 – Auxílio a colegas que necessitam.....	134
Tabela 133 – Refeitório para clientes internos.....	135
Tabela 134 – Local adequado para descanso dos clientes internos no período de folga...136	
Tabela 135 – Utilização do alojamento do hotel.....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Experiência anterior na função.....	40
Gráfico 02 – Tempo de experiência anterior.....	41
Gráfico 03 – Satisfação com emprego atual.....	41
Gráfico 04 – Motivos que o levaram a trabalhar no hotel.....	42
Gráfico 05 – Ascensão profissional.....	43
Gráfico 06 – Participação em treinamentos.....	43
Gráfico 07 – Cursos e treinamentos realizados.....	44
Gráfico 08 – Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria.....	45
Gráfico 09 – Motivos do não aperfeiçoamento profissional.....	46
Gráfico 10 – Continuidade da atividade profissional em hotéis.....	46
Gráfico 11 – Preocupação com serviços de qualidade.....	47
Gráfico 12 – Treinamento de ambientação.....	47
Gráfico 13 – Responsável pelas informações no processo de ambientação.....	48
Gráfico 14 – Autonomia para tomada de decisão.....	49
Gráfico 15 – Insegurança na tomada de decisão sem a presença do superior.....	50
Gráfico 16 – Qualidade no hotel.....	50
Gráfico 17 – Utilização do hotel como hóspede.....	51
Gráfico 18 – Relacionamento interpessoal no setor.....	52
Gráfico 19 – Relacionamento intersetorial.....	53
Gráfico 20 – Comunicação organizacional.....	54
Gráfico 21 – Verificação do trabalho realizado.....	54
Gráfico 22 – <i>Feedback</i> dos superiores.....	55
Gráfico 23 – Reconhecimento dos esforços.....	56
Gráfico 24 – Sugestões para o hotel.....	56
Gráfico 25 – Resultado das sugestões.....	57
Gráfico 26 – Satisfação dos usuários do hotel.....	58
Gráfico 27 – Padronização das tarefas.....	58
Gráfico 28 – Criatividade no trabalho.....	59
Gráfico 29 – Hotel estimula a criatividade.....	60
Gráfico 30 – Identificação de problemas no hotel.....	60
Gráfico 31 – Comunicação ao superior de problemas identificados.....	61

Gráfico 32 – Utilização de manuais no hotel.....	62
Gráfico 33 – Ambiente físico do setor.....	62
Gráfico 34 – Auto-avaliação de desempenho.....	63
Gráfico 35 – Avaliação de desempenho da equipe.....	64
Gráfico 36 – Espírito de equipe.....	64
Gráfico 37 – Reuniões intersetoriais.....	65
Gráfico 38 – Reuniões setoriais.....	66
Gráfico 39 – Resultado do questionário de satisfação do hóspede.....	66
Gráfico 40 – Importância do trabalho para o hotel.....	67
Gráfico 41 – Auxílio a colegas que necessitam.....	68
Gráfico 42 – Refeitório para clientes internos.....	68
Gráfico 43 – Local adequado para descanso dos clientes internos no período de folga.....	69
Gráfico 44 – Utilização do alojamento do hotel.....	70
Gráfico 45 – Experiência anterior na função.....	73
Gráfico 46 – Tempo de experiência anterior.....	74
Gráfico 47 – Satisfação com emprego atual.....	74
Gráfico 48 – Motivos que o levaram a trabalhar no hotel.....	75
Gráfico 49 – Ascensão profissional.....	76
Gráfico 50 – Participação em treinamentos.....	76
Gráfico 51 – Cursos e treinamentos realizados.....	77
Gráfico 52 – Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria.....	78
Gráfico 53 – Motivos do não aperfeiçoamento profissional.....	79
Gráfico 54 – Continuidade da atividade profissional em hotéis.....	79
Gráfico 55 – Preocupação com serviços de qualidade.....	80
Gráfico 56 – Treinamento de ambientação.....	81
Gráfico 57 – Responsável pelas informações no processo de ambientação.....	81
Gráfico 58 – Autonomia para tomada de decisão.....	82
Gráfico 59 – Insegurança na tomada de decisão sem a presença do superior.....	83
Gráfico 60 – Qualidade no hotel.....	83
Gráfico 61 – Utilização do hotel como hóspede.....	84
Gráfico 62 – Relacionamento interpessoal no setor.....	85
Gráfico 63 – Relacionamento intersetorial.....	85

Gráfico 64 – Comunicação organizacional.....	86
Gráfico 65 – Verificação do trabalho realizado.....	87
Gráfico 66 – <i>Feedback</i> dos superiores.....	88
Gráfico 67 – Reconhecimento dos esforços.....	88
Gráfico 68 – Sugestões para o hotel.....	89
Gráfico 69 – Resultado das sugestões.....	90
Gráfico 70 – Satisfação dos usuários do hotel.....	90
Gráfico 71 – Padronização das tarefas.....	91
Gráfico 72 – Criatividade no trabalho.....	91
Gráfico 73 – Hotel estimula a criatividade.....	92
Gráfico 74 – Identificação de problemas no hotel.....	93
Gráfico 75 – Comunicação ao superior de problemas identificados.....	93
Gráfico 76 – Utilização de manuais no hotel.....	94
Gráfico 77 – Manuais utilizados.....	95
Gráfico 78 – Ambiente físico do setor.....	95
Gráfico 79 – Auto avaliação de desempenho.....	96
Gráfico 80 – Avaliação de desempenho da equipe.....	97
Gráfico 81 – Espírito de equipe.....	97
Gráfico 82 – Reuniões intersetoriais.....	98
Gráfico 83 – Reuniões setoriais.....	99
Gráfico 84 – Resultado do questionário de satisfação do hóspede.....	99
Gráfico 85 – Importância do trabalho para o hotel.....	100
Gráfico 86 – Auxílio a colegas que necessitam.....	100
Gráfico 87 – Refeitório para clientes internos.....	101
Gráfico 88 – Local adequado para descanso dos clientes internos no período de folga....	101
Gráfico 89 – Utilização do alojamento do hotel.....	102
Gráfico 90 – Experiência anterior na função.....	106
Gráfico 91 – Tempo de experiência anterior.....	107
Gráfico 92 – Satisfação com emprego atual.....	107
Gráfico 93 – Motivos que o levaram a trabalhar no hotel.....	108
Gráfico 94 – Ascensão profissional.....	109
Gráfico 95 – Participação em treinamentos e cursos.....	109

Gráfico 96 – Cursos e treinamentos oferecidos pelo hotel.....	110
Gráfico 97 – Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria.....	111
Gráfico 98 – Cursos realizados.....	112
Gráfico 99 – Motivos do não aperfeiçoamento profissional.....	113
Gráfico 100 – Continuidade da atividade profissional em hotéis.....	114
Gráfico 101 – Preocupação com serviços de qualidade.....	114
Gráfico 102 – Treinamento de ambientação.....	115
Gráfico 103 – Responsável pelas informações no processo de ambientação.....	116
Gráfico 104 – Autonomia para tomada de decisão.....	116
Gráfico 105 – Insegurança na tomada de decisão sem a presença do superior.....	117
Gráfico 106 – Qualidade no hotel.....	118
Gráfico 107 – Utilização do hotel como hóspede.....	118
Gráfico 108 – Relacionamento interpessoal no setor.....	119
Gráfico 109 – Relacionamento intersetorial.....	120
Gráfico 110 – Comunicação organizacional.....	120
Gráfico 111 – Verificação do trabalho realizado.....	121
Gráfico 112 – <i>Feedback</i> dos superiores.....	122
Gráfico 113 – Reconhecimento dos esforços.....	122
Gráfico 114 – Sugestões para o hotel.....	123
Gráfico 115 – Resultado das sugestões.....	124
Gráfico 116 – Satisfação dos usuários do hotel.....	124
Gráfico 117 – Padronização das tarefas.....	125
Gráfico 118 – Criatividade no trabalho.....	126
Gráfico 119 – Hotel estimula a criatividade.....	126
Gráfico 120 – Identificação de problemas no hotel.....	127
Gráfico 121 – Comunicação ao superior de problemas identificados.....	127
Gráfico 122 – Utilização de manuais no hotel.....	128
Gráfico 123 – Manuais utilizados.....	129
Gráfico 124 – Ambiente físico do setor.....	129
Gráfico 125 – Auto-avaliação de desempenho.....	130
Gráfico 126 – Avaliação de desempenho da equipe.....	131
Gráfico 127 – Espírito de equipe.....	131



Gráfico 128 – Reuniões intersetoriais.....	132
Gráfico 129 – Reuniões setoriais.....	133
Gráfico 130 – Resultado do questionário de satisfação do hóspede.....	133
Gráfico 131 – Importância do trabalho para o hotel.....	134
Gráfico 132 – Auxílio a colegas que necessitam.....	135
Gráfico 133 – Refeitório para clientes internos.....	135
Gráfico 134 – Local adequado para descanso dos clientes internos no período de folga..	136
Gráfico 135 – Utilização do alojamento do hotel.....	137

## **RESUMO**

A competitividade empresarial tem levado as empresas a buscarem incessantemente a qualidade. Em empresas turísticas, especificamente em equipamentos hoteleiros, não poderia ser diferente. Nessas, a necessidade de prestar serviços de excelência é fundamental, considerando-se que os clientes externos participam dos processos organizacionais. Outro fator que deve ser levado em conta, é de que a estrutura física, conforto e amenidades oferecidas pelos hotéis são facilmente copiadas pelos concorrentes. O diferencial entre um hotel e outro está nos serviços. Na maneira pela qual os colaboradores atendem aos clientes externos. Pode estar na amabilidade, na cortesia, no comprometimento dos colaboradores da organização.

Para satisfazer os clientes é fundamental que os colaboradores estejam satisfeitos, motivados e entendam “o espírito de serviço” necessário às empresas hoteleiras. Portanto, investir na gestão de recursos humanos, significa investir em qualidade, considerando que o resultado final será a satisfação dos clientes.

O presente trabalho analisou o modelo de gerenciamento de três hotéis de Florianópolis, buscando conhecer o desenvolvimento das políticas de recursos humanos nestas organizações. A qualidade nas empresas está intrinsecamente ligada à maneira como as

organizações processam as políticas de suprimento, aplicação manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre os meses de maio a agosto de 1.999.

## **ABSTRACT**

Competitiveness has been driving companies to increasingly search for quality. And this is not different in tourist industry, especially in what concerns hotel equipment. In hotels, quality services are basic, since customers take an active part in organizational processes. Another factor to be taken into account is that the hotel building itself as well as the facilities offered may be easily copied by competitors, therefore what may differentiate hotels from one another is their service quality, i.e., the way the hotel staff assist their customers. Friendliness, courtesy and the overall engagement of the whole personnel are the elements that make a difference.

In order to satisfactorily cater for customers, it is fundamental that the staff be happy, motivated and with a good comprehension of the ‘spirit of service’ necessary to hotel organizations. Investing in human resources is therefore investing in quality, having in view that the final outcome will be the customers satisfaction.

The managerial model of three hotels in Florianópolis were analysed for the development of the human resources policy in those organizations. Quality in each company

was found to be intrinsically bound to the way the organization handles its supply policy as well as the application, maintenance and the development of its human resources.

The study was accomplished within four months, from May to August 1.999.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações políticas, sociais e econômicas que vêm ocorrendo mundialmente na última década, modificando o meio-ambiente empresarial, exige uma nova postura dos líderes e conseqüentemente das empresas. “A competitividade tornou-se acirrada e as empresas que desejam manter-se no mercado, devem modificar seu modelo de gerenciamento. O mercado mundial de hoje se torna cada vez mais estreito e competitivo.” (PURI, 1.995, p. 01)

O setor de turismo tem sido diretamente afetado por essa competitividade, pela globalização, pela queda das barreiras mundiais.

Florianópolis é a capital turística do Mercosul e possui um potencial elevado para receber turistas de todas as partes do mundo, durante todo o ano. Para isso, necessita oferecer uma infra-estrutura adequada aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes.

Para garantir a satisfação dos usuários é necessário um aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais e melhoria contínua da qualidade das organizações hoteleiras. Assim sendo, seus clientes internos necessitam estar preparados e motivados para esse contexto.

Em decorrência desses fatores a presente pesquisa visa a analisar o modelo de gerenciamento de recursos humanos de três hotéis de Florianópolis, buscando conhecer o desenvolvimento dos clientes internos na prestação de serviços. É mister esclarecer que ao referir-se aos empregados dos hotéis pesquisados, estes serão identificados como clientes internos e ou colaboradores.

A escolha dos hotéis foi determinada pelo nicho de mercado. Sendo assim realizou-se a pesquisa em um hotel de lazer, em outro voltado ao turismo de negócios e num terceiro que reúne as duas características.

Para efetivação do presente estudo, em princípio realizou-se uma reflexão acerca das origens da hospedagem, visando a compreender a atual situação desta atividade. Posteriormente, efetivou-se uma reflexão teórica acerca da gestão de recursos humanos e assim traçou-se um paralelo com o gerenciamento de recursos humanos praticado nos hotéis, objetos deste relato.

Para efeitos de divulgação, a presente pesquisa foi estruturada da seguinte forma: apresentou-se a fundamentação teórica, e logo após a tabulação dos dados obtidos junto aos clientes internos dos três hotéis. A análise foi realizada individualmente, devido às diferentes características dessas empresas.

## 2. JUSTIFICATIVA

O turismo é uma das atividades que mais tem se desenvolvido em todo o mundo. Naisbitt (1994) afirma que um em cada nove trabalhadores desenvolve atividade profissional no turismo.

A EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, divulga que atualmente o turismo no País gera 5 milhões de empregos<sup>1</sup>.

Os hotéis, como equipamentos turísticos, geram no Brasil 540 mil empregos diretos e 180 mil indiretos<sup>2</sup>.

A cidade de Florianópolis é considerada um núcleo receptor maduro, pois possui um produto turístico já consolidado. “O produto turístico se dá por um composto de atividades e serviços relativos ao alojamento [...], à alimentação [...]. Todas estas atividades são, porém ligadas a uma atração natural ou cultural” (SESSA, 1983, p. 36).

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br/embratur.html](http://www.embratur.gov.br/embratur.html).

<sup>2</sup> Ibidem.



Nessa perspectiva, os equipamentos de hospedagem, como integrantes de um produto turístico, assumem papel fundamental na satisfação do turista.

No mercado competitivo do turismo, onde novos produtos são lançados constantemente, o único fator que garante a demanda e sua continuidade é a qualidade.

“A qualidade refere-se ao serviço aliado ao produto que, tal como a oferta, é intangível, embora mensurável. Isto fica bem patente nos setores de hotelaria e de alimentação como pontos terminais da oferta, em que o contato com o consumidor é imediato” (BENI, 1998, p. 151).

É importante ressaltar que o produto hoteleiro é estático, o consumidor é que vai até ele e que a maior propaganda do turismo é feita “boca a boca”. Ruschman, citada por Barretto (1995), afirma que esse tipo de divulgação, alcança um índice de 75%. Dessa forma é imprescindível que os turistas tenham experiências positivas para que não emitam opiniões negativas.

Em empresas hoteleiras, a satisfação de seus clientes externos depende consideravelmente do desempenho dos clientes internos. Papa e Cotrim (1995) afirmam que 70% da satisfação do cliente e do juízo que este faz da empresa depende da pessoa que entra em contato com ele. Assim, é fundamental os clientes internos estarem motivados, satisfeitos para prestarem serviços de excelência.

A gestão de recursos humanos de uma empresa influencia diretamente o desempenho dos colaboradores. Através da análise do modelo de gestão de recursos humanos, é possível identificar a preparação e planejamento do hotel para a qualidade, a motivação dos clientes internos e sobretudo o nível de qualificação destes para prestar um serviço diferenciado aos clientes. Dessa forma, estarão garantidas a competitividade empresarial e a participação no

contexto global do turismo, como equipamentos turísticos voltados para as expectativas dos clientes.

Além disso, como professora de graduação no curso de Turismo, acredita-se que a presente pesquisa será utilizada como conteúdo de aula, relacionando a experiência prática com a teoria.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Geral**

- Analisar o modelo de gerenciamento de recursos humanos existentes em três hotéis de Florianópolis, visando ao desenvolvimento da excelência pessoal dos clientes internos.

### **3.2. Específicos**

- Levantar dados em três hotéis de Florianópolis, visando a conhecer suas políticas de recursos humanos;
- identificar o nível de satisfação dos clientes internos dos hotéis pesquisados quanto às políticas de recursos humanos aplicadas;
- identificar o nível de aferição da satisfação dos clientes internos na busca da qualidade dos serviços prestados na hotelaria;
- analisar o desenvolvimento da política de suprimento de recursos humanos em hotéis;
- analisar o plano de treinamento e desenvolvimento dos hotéis;
- analisar a política global de manutenção dos clientes internos.

## **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **4.1. Antecedentes Históricos Significativos ao Desenvolvimento do Turismo e dos Meios de Hospedagem**

A idéia de hotel, como concebemos hoje, é relativamente nova. Os meios de hospedagem vêm sofrendo transformações desde as primeiras manifestações da atividade turística. Para abordar as origens dos meios de hospedagem, é mister abordar as origens do turismo, considerando-se ser o hotel um equipamento desta atividade.

De acordo com BENI (1.998, p.299) “equipamentos e serviços turísticos representam o conjunto de edificações e serviços indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística. Compreendem os meios de hospedagem, serviços de alimentação, de entretenimento, de agenciamento, de informações e outros.”

Não se pode afirmar com precisão a origem do turismo e conseqüentemente a dos meios de hospedagem, por ausência de dados científicos e também considerando a movimentação dos seres humanos, desde os primórdios da História em busca de melhores condições de vida. Alguns autores defendem que o turismo nasceu a partir da segunda metade do século XIX. “As viagens realizadas anteriormente, ainda que fossem motivadas por prazer,

curiosidade, descanso e distração eram viagens individuais ou de pequenos grupos e muito infreqüentes. Não se tratava de um fenômeno social nem existia uma equipe receptiva propriamente dita, nem sobretudo, havia uma organização a serviço do turismo.”(ARRILAGA, 1.976, p.39).

Apesar da movimentação de pessoas, realizadas antes do século XIX, não serem consideradas como viagens turísticas, torna-se primordial examiná-las, pois caracterizam o início deste fenômeno.

KLEIN [Ca 1.980] afirma que os primeiros registros sobre a atividade da hospedagem ocorreram devido aos Jogos Olímpicos na Grécia no Século VIII a.C. Os participantes dos jogos e espectadores locomoviam-se e este deslocamento exigia uma estrutura que os atendessem.

“Mesmo encontrando, nos tempos dos babilônios, assírios e egípcios uma certa forma primitiva de turismo, sem dúvida os grandes jogos olímpicos dos gregos (esportivos) e as festas de Delphis (religiosas) na era 500 a.C., deram origem ao turismo de hoje. Seja como participantes nos jogos ou como simples espectadores, grande número de pessoas locomoveram-se de uma ou de outra forma. Não há a menor dúvida de que esta movimentação já necessitava de uma organização complexa para aquela época.” (KLEIN,[Ca 80], p.08).

As festas religiosas na Grécia Antiga fortaleceram a atividade do turismo devido a sua importância para o povo e cultura Grega. “Celebravam-se grandes festas religiosas, como as Panatéias, em honra de Atena, e as Dionisíacas, em que se homenageavam Dioniso, e que deram origem ao Teatro (Tragédia) grego.”(AQUINO, 1.980, p.208).

A movimentação das pessoas para as festas religiosas exigia a hospedagem. Como não havia estabelecimentos comerciais suficientes, as pessoas abrigavam os peregrinos em suas casas. Por essa hospitalidade nada se cobrava, pois existia uma crença de que o deus

Zeus disfarçava-se em peregrino e assim todas as pessoas deveriam ser bem acolhidas, pois entre eles, um poderia ser Zeus.

“A religião grega era politeísta. [...] À medida que o regime de comunidade primitiva foi se desagregando, dando lugar ao surgimento da sociedade de classes, apareceu uma nova e complexa religião: a dos deuses olímpicos, senhores do Céu e da Terra, que os gregos supunham habitar em um Monte Olimpo mítico, que se erguia acima do Monte Olimpo visível, na Tessália.

As lendas relativas aos deuses, criadas pela imaginação popular, foram constituindo os mitos. A mitologia grega é rica e complexa e representa o conjunto de indagações, dúvidas, perplexidades e explicações que caracterizou a estrutura mental e o comportamento dos homens daquele tempo, em uma sociedade historicamente determinada, pensando e agindo nas circunstâncias em que se encontravam a base material a superestrutura ideológica desta sociedade.” (AQUINO, 80, p.206-207).

Dessa crença iniciaram-se a cultura da hospedagem com a preocupação de bem acolher e o sentido da hospitalidade.

No século VI .a.C., em decorrência do comércio existente entre as cidades da região Mediterrânea, a procura por meios de hospedagem era bastante significativa, considerando a realidade daquela época. “Os primeiros albergues, operando de forma artesanal, não eram mais do que partes de residências ou mesmo quartos. As estalagens, com grandes quartos, chegavam a ter ocupadas de três até dez camas em sua lotação, independentemente de seus hóspedes se conhecerem.” (DUARTE, 1.996, p.09).

A sociedade romana também contribuiu para o turismo e atividade da hospedagem. Como a base de sua economia era a mão de obra escrava, fazia-se necessário desenvolver uma política expansionista. “A partir do século V a. C., Roma iniciou uma política externa alternadamente defensiva e ofensiva. Ao fim de dois séculos, toda a Península Italiana estava em poder de Roma. Esta política expansionista tinha como objetivos a conquista de novos territórios e a obtenção de mão-de-obra escrava.” (AQUINO, 1.980, p.223).

A expansão do Império Romano trouxe conseqüências para o incremento das viagens. A construção e ampliação das estradas, as condições seguras de viagem, considerando o domínio romano e o desenvolvimento acentuado de Roma, tornando-a uma cidade de grande porte que apresentava como principal fonte de lazer os circos. “[...] lazer proporcionado pelos famosos circos romanos que se espalharam por várias localidades. O Circo Máximo, por exemplo, possuía uma capacidade para 40.000 espectadores sentados.” (CASTELLI, 1.990, p.13).

Nesse período a cidade de Roma já possuía equipamentos de hospedagem sofisticados. “Na época do Império Romano existiam os *hostellum*, espécie de palacetes em que reis e nobres se hospedavam em suas viagens. A fama da hospedaria dependia do luxo e dos serviços cerimoniais oferecidos a seus clientes.” (DUARTE, 1.996, p.09).

A cidade de Roma não apenas recebia turistas, como também, enviava romanos a outros lugares. Eles deixavam Roma com destino às termas, às praias e, ainda, costumavam ir à Grécia em busca de cultura e religião.

Com a decadência do Império Romano iniciada no século III e as invasões bárbaras, os deslocamentos foram cessando. Dessa época, tem-se conhecimento de viagens apenas por motivos religiosos.

“Levas de cristãos dirigem-se a Jerusalém, Roma, San Tiago de Compostela, sem falar nas levas de muçulmanos a caminho de Meca. Este movimento de peregrinos, deu surgimento, para o caso de cristãos, de um novo meio de hospedagem junto às diversas companhias religiosas que se implantaram ao longo destes caminhos. Foram meios de hospedagem abertos a todas as classes sociais. Contudo, não se pode falar ainda de uma “indústria hoteleira”, já que a hospedagem dada aos peregrinos pelos mosteiros constituía um dever de caridade.” (CASTELLI, 1.990, p. 15).

Devido à inexistência de uma organização coletiva, às crenças espirituais, à cultura e à dinâmica das sociedades daquela época, o desenvolvimento do turismo foi lento. O surgimento do sistema feudal, caracterizado por uma sociedade voltada para a agricultura e o declínio das atividades mercantes e urbanas, contribuiu para a queda das viagens, considerando-se que as grandes propriedades passaram a ter uma infra-estrutura própria, tornando-se pequenas cidades independentes.

Durante a Idade Média, não são evidenciados deslocamentos significativos de pessoas ou grupos, tanto que para alguns historiadores seu término é marcado pelo descobrimento da América em 1.492.

No século XV, além da existência da estância termal de Baden-Baden na Alemanha, iniciam-se as viagens transocênicas para a descoberta de novas terras.

Outro fator que pode ser considerado um marco positivo para a atividade turística foi a reabertura do Mar Mediterrâneo, em consequência das Cruzadas. Essa reabertura aqueceu o comércio nesta área e em 1.512 foi inaugurado o primeiro hotel comercial do mundo: o *Wekalet Al\_ Ghury*, na cidade do Cairo.

“O hotel comercial mais antigo, ainda hoje existente, é o *Wekalet Al\_ Ghury*, no Cairo. Situa-se a cerca de 500 metros da célebre mesquita *Al- Azhar*, construída no século X, [...]. Preservado e devidamente restaurado, o *Wekalet* é, hoje, o centro cultural e artístico do Egito.” (ANDRADE, 1.997, p.167-168).

Com os grandes descobrimentos marítimos e o desenvolvimento das artes, letras, comércio, ciências e das cidades no Renascimento, houve um incremento das viagens. Artistas e artesãos da época, foram grandes viajantes, pois necessitavam locomoverem-se de cidade em cidade, por toda a Europa, para pintarem e edificarem palácios, igrejas e outros monumentos. Os músicos e atores da época também viajavam continuamente para realizarem



suas apresentações em diversas localidades da Europa. Além deles, os jovens aristocratas passaram a viajar com objetivos de aumentar seus conhecimentos e completar seus estudos. Para tal, começaram a ser organizados os primeiros *tours*.<sup>3</sup> A partir daí, surge o conceito de turismo na Inglaterra, referindo-se às viagens das classes privilegiadas.

Por não existirem ainda meios de comunicação, a escrita muito limitada, assim como a circulação de livros, as viagens do século XVI constituíam a única maneira de conhecer o mundo, outras culturas e outras línguas.

As famílias reais também viajavam. A preocupação com a profissionalização, técnicas de serviços e cerimonial nos hotéis podem ser herança dessa época, conforme salienta ANDRADE (1.997, p.167):

“À época, os nobres e os grandes senhores levavam, entre os componentes de seus séquitos, desde guardas de quarto até cozinheiro e cerimoniário, profissionais raros para o mercado reduzido. Esses serviços palacianos especiais muito contribuíram para o desenvolvimento da qualidade da prestação de serviços, da alimentação e da recepção, pois sem reserva alguma ensinavam aos empregados dos hotéis como deviam trabalhar para que o atendimento aos nobres e ricos senhores se tornassem satisfatório e conseqüentemente, mais compensador em termos de pagamento.”

No século XVIII houve uma melhora no conforto das carruagens, foram criadas as primeiras linhas regulares de diligências. “Já em 1.669, uma viagem Oxford-Londres demorava um dia no verão e dois no inverno, e, no início do século XIX, uma carruagem podia fazer 200 milhas por um dia.”(BARRETO, 1995, p. 48).

Nesse período já existiam na Europa *spas*, com o objetivo de entretenimento, porém eram destinados a doentes e classes menos privilegiadas. Alguns turistas começaram a

---

<sup>3</sup> Alguns autores defendem que a origem da palavra turismo, vem do francês \_ *tour*: volta. Outros acreditam que a origem vem do hebraico e na Bíblia aparece a palavra tur, cujo significado é viagem de reconhecimento.

frequentá-los para aproveitar a recreação. Logo apareceriam os *spas* para turistas e classe privilegiada, incluindo os nobres.

Após a Revolução Industrial (século XVIII) e o descobrimento de novas tecnologias ligadas ao transporte, iniciaram-se as primeiras viagens organizadas e a melhoria da prestação de serviços nos equipamentos de hospedagem.

Em 1.794, foi inaugurado o City Hotel na cidade de Nova York que possuía 73 unidades habitacionais.

Na cidade de Boston, estado de Massachusets, também nos Estados Unidos, em 1.829 foi inaugurado o Tremont House. O projeto do arquiteto Isaiah Rogers previa unidades habitacionais *single* e *double*<sup>4</sup>. Oferecia ainda bacia e jarro pessoal para higiene e um sabonete por hóspede. Segundo Duarte (1.996), esse foi o primeiro hotel a oferecer os serviços de mensageiros.

Em Paris, em 1.898, foi inaugurado o Ritz Hotel, na Place Vendôme, onde está localizado até hoje. De propriedade do Sr. Cesar Ritz, considerado por alguns autores como o pai da hotelaria moderna, em virtude das inovações e atendimento impecável do seu Hotel.

Após as duas grandes guerras, com o advento das férias remuneradas, do maior tempo de lazer, a popularização do automóvel e a criação da Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), houve um incremento maior do turismo. Na Suíça surgiram as primeiras Escolas de Hotelaria.

No Brasil, o desenvolvimento do turismo iniciou-se na década de 20.

No Rio de Janeiro, já haviam sido inaugurados três equipamentos hoteleiros de renome. O Hotel Avenida (1.908), o Copacabana Palace (1.920) e o Hotel Glória (1.923).

---

<sup>4</sup> *single* – terminologia turística cujo significado é unidade habitacional para uma pessoa; *double* – unidade habitacional para duas pessoas

“Em 1.908 era inaugurado o Hotel Avenida no Rio de Janeiro, com 220 quartos, o maior do Brasil, marcando o início da hotelaria moderna no país.”(IGNARRA, 1.999, p.20).

Em São Paulo, o Hotel Términus já funcionava com 200 unidades habitacionais e em 1.923 foi inaugurado o Moderno Hotel Esplanada, ao lado do Teatro Municipal.

Desde então, muitos equipamentos hoteleiros têm sido inaugurados no País, inclusive cadeias internacionais, aumentando a competitividade e a busca pela melhoria dos serviços. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) existem hoje no Brasil 10.000 meios de hospedagem.<sup>5</sup>

Para um controle mais efetivo acerca dos dados turísticos a EMBRATUR vem recadastrando os hotéis. Até o mês de junho de 1.999 já haviam sido listados 1.200 hotéis<sup>6</sup>.

#### **4.2. Hotel: tipologia e classificações brasileiras**

O hotel é uma empresa prestadora de serviços e possui características específicas na sua gestão em relação a outros estabelecimentos industriais e comerciais. Enquanto a maior parte das empresa vem automatizando seus processos organizacionais, a empresa hoteleira é menos propensa a isto em virtude de o relacionamento interpessoal constituir-se a essência da atividade da hospedagem.

As empresas que não comercializam seus produtos podem estocá-los, mas um hotel não pode estocar uma unidade habitacional que não foi vendida. Além disto, os hotéis, de acordo com a localização, estrutura física e período do ano, devido ao fenômeno chamado sazonalidade, possuem um público alvo diferenciado. Dessa forma, existem diversos tipos de hotéis.

---

<sup>5</sup> Fonte: <http://www.embratur.gov.br/embratur/indtur.html>

<sup>6</sup> ibidem

BENI (1.998) aponta cinco tipos: o hotel padrão, o hotel de lazer, o hotel residência ou *suite service*, o *apart-hotel* e o *flat*. Além desses é conveniente ressaltar também os hotéis históricos. Em relação ao presente trabalho serão estabelecidos os conceitos de hotel e hotel de lazer.

“Hotel (padrão): estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros.”(BENI, 1.998, p. 300).

Os outros serviços apontados por Beni, podem ser serviços de lavanderia, escritório virtual, salas para reuniões e eventos etc. Portanto, o hotel voltado ao público executivo engloba-se nesta tipologia.

“Hotel de lazer (HL): estabelecimento de hospedagem enquadrado na categoria hotel, que de acordo com a legislação, possua os serviços e equipamentos de lazer e de repouso em localização geográfica com destacados méritos cênico-paisagísticos.” (BENI, 1.998, p.300).

Essa divisão por nicho de mercado é fundamental para que uma empresa hoteleira não perca o seu foco. Quanto maior a delimitação do seu público alvo, mais evidenciada estará a sua missão. Assim, torna-se mais fácil determinar as estratégias e evidenciar aos clientes internos como deverão agir em decorrência dos objetivos propostos. A empresa focada consegue satisfazer com mais facilidade seus clientes externos, porque pode identificar com maior facilidade seus desejos, necessidades e expectativas. “[...] perde o foco e passa a oferecer muitos produtos para muitos mercados [...]. Ela perde o senso de direção. Não sabe para onde está indo, nem porquê. Sua missão perde o significado.” (RIES, 1.996, p.12).

A satisfação dos clientes nem sempre está relacionada ao tipo ou categoria do hotel, mas sim aos requisitos que atendam as suas necessidades em determinada situação.

Para que os turistas possam identificar se os equipamentos hoteleiros, onde pretendem hospedar-se, estão de acordo com suas necessidades e também para organizar a classificação, a EMBRATUR, em 1.998, lançou um novo regulamento.

O regulamento em pauta classifica os seguintes tipos de meios de hospedagem: hotel (Hotel), hotel de lazer (HL), hotel histórico (HH) e pousadas (P). É mister apresentar as características desses meios de hospedagem segundo a EMBRATUR (1.998):

“Hotel – meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios;

Hotel histórico- meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrição de natureza construtiva;

Hotel de lazer – meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinado ao turista em viagem de lazer;

Pousada – meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para o desenvolvimento junto ao qual o estabelecimento se situa.”

As categorias determinadas pela EMBRATUR são simples, *standard*, *standard superior*, *luxo* e *luxo superior*. Para cada categoria e tipologia do meio de hospedagem existe uma avaliação específica. No quadro 01 é possível verificar em que categoria os meios de hospedagem podem ser inseridos.

QUADRO 01 – CATEGORIAS E MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO -  
EMBRATUR

Categoria	Símbolo	Tipos de meios de hospedagem			
		H	HL	HH	
Luxo superior	◆◆◆◆	H	HL	HH	
Luxo	◆◆◆	H	HL	HH	
Standard superior	◆◆◆	H	HL	HH	P
Standard	◆◆	H	HL	HH	P
Simples	◆	H	HL	HH	P

Fonte: Deliberação normativa n.º 387 de 28/01/98. Diário Oficial da União 09/02/1.998

Acompanhando as tendências globais e exigências do mercado, essa nova regulamentação da EMBRATUR destina um capítulo para avaliação de serviços, observando aspectos ligados à gestão de recursos humanos: recrutamento; treinamento e também avaliação de desempenho, já que aborda itens como cortesia e presteza dos profissionais da hotelaria em relação aos clientes externos.

Paralelamente à classificação da EMBRATUR, a Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis (ABIH) criou em 1.997 sua própria qualificação, o que ocorreu devido ao descontentamento dos hoteleiros em relação à classificação oficial.

A ABIH criou seis níveis de qualificação e são os próprios dirigentes dos hotéis que avaliam seus empreendimentos. Os critérios e a categoria estão descritos no quadro 02.

## QUADRO 02 – CATEGORIAS E CRITÉRIOS HOTÉIS- ABIH

<b>Categoria</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Critério</b>
Super Luxo	*****	Unidade hoteleira de alto luxo, suntuosamente decorado; instalações e equipamentos são os melhores disponíveis a nível internacional; serviço de alimentos e bebidas durante 24 horas; serviço de bar; serviços de banquetes e recepções, instalações e equipamentos modernos e completos para grandes eventos e reuniões, pessoal qualificado e treinado para atendimento de clientes estrangeiros; áreas exclusivas para lazer e trabalho; deve disponibilizar facilidades como: piscina, sauna, sala de exercícios, lojas, agências de viagens, <i>business center</i> , salão de beleza, entre outros.
Luxo	*****	Unidade hoteleira com acomodação luxo, instalações e equipamentos de excelente qualidade, serviço de alimentos e bebidas durante 24 horas, serviço de bar, serviço de banquetes e recepções, instalações e equipamentos para grandes eventos e reuniões, pessoal qualificado e treinado, para atendimento de clientes estrangeiros, áreas exclusivas para lazer e trabalho, deve disponibilizar facilidades como: piscina, sala de exercícios, lojas, agências de viagens, <i>business center</i> salão de beleza, entre outros.
Luxo	****	Unidade hoteleira com acomodação superior; instalações e equipamentos de ótima qualidade; serviço de alimentos e bebidas 24 horas, serviço de bar; instalações e equipamentos para eventos e reuniões; pessoal qualificado e treinado; áreas para lazer e trabalho.
Turístico	***	Unidade hoteleira com acomodações de padrão médio; instalações e equipamentos de boa qualidade; serviços de alimentos e bebidas, embora completos, podem estar sujeitos a horários pré-determinados; instalações e equipamentos para reuniões; pessoal com treinamento.
Econômico	**	Unidade hoteleira com acomodação modesta; serviços com disponibilidades limitadas quanto ao tipo e horários; serviços de alimentos e bebidas e área para reuniões e eventos são opcionais
Simple	*	Unidade hoteleira com acomodação simples; serviço básico, oferecer apenas hospedagem.

Fonte: Manual de Cadastramento e Qualificação de Hotéis – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

A qualificação de hotéis da ABIH também leva em consideração treinamentos e qualificação dos recursos humanos, porém em relação às exigências quanto à área física e equipamentos, a questão da qualificação dos profissionais é ínfima.

De fato, a existência das duas classificações refletem o perfil dos clientes dos anos 90, que se tornaram muito mais exigentes, meticulosos e seletivos. Devido ao número de

empresas no mercado, o cliente externo quando insatisfeito com os serviços recebidos, provavelmente não repetirá a experiência. No ambiente competitivo atual, não existe uma segunda chance para as empresas que não estão preparadas. No segmento hoteleiro o diferencial da empresa está nos serviços, considerando que a estrutura física, conforto, amenidades (bombons boa noite, *shampoo*, secador de cabelo no banheiro etc.) são prontamente copiados pela concorrentes.

BROWN (1.992) define que existe uma regra de ouro para a excelência dos serviços: faça com seus clientes internos como você deveria fazer com seus clientes externos. Em outras palavras, o serviço excepcional não pode ser prestado aos hóspedes antes de bons serviços existirem no âmago da organização. Companhias progressistas tem desenvolvido, atualmente, uma cultura de serviço dentro de suas organizações para competir e ter sucesso onde importa, no mercado. (trad. pela autora).

Assim sendo, as empresas necessitam desenvolver políticas de recursos humanos que incitem seus clientes internos à busca do comprometimento, profissionalização e satisfação dos clientes externos incessantemente.

#### **4.3. Políticas de Recursos Humanos**

Chiavenato (1985) define que políticas são guias, orientações para ação. Assim, políticas de recursos humanos são os guias para a gestão das pessoas dentro das organizações.

Na gestão de recursos humanos não existem normas, princípios determinados, pois deve-se considerar vários fatores:

- 1º) a realidade da organização
- 2º) o ambiente onde está inserida
- 3º) a tecnologia utilizada
- 4º) a concepção filosófica da organização



5º) o número de recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho e sobretudo a qualificação destes.

Nos dias atuais, é fundamental que as organizações definam suas políticas levando em consideração o valor inestimável do ser humano como alavanca da melhoria dos serviços.

Coimbra (1.998) salienta a importância do desenvolvimento de recursos humanos em hotéis:

“Frequentemente, deparamo-nos com hotéis que ou estão decaindo em relação a qualidade, ou já estão fechando suas portas. E por quê? Na maioria dos casos, o proprietário, em vez de ganhar tempo evoluindo e adotando uma política de recursos humanos decente, opta por economizar em tudo que envolva mão-de-obra, (da refeição ao salário), sem perceber que a grande fonte de informação de qualquer empresa moderna é justamente essa mão-de-obra bem motivada e que está ligada aos desejos e às expectativas dos hóspedes. Esta é a hotelaria moderna. O outro, o decadente, fica culpando a crise”. (COIMBRA, 1998, p. 12).

Chiavenato (1985) propõe um modelo de políticas de recursos humanos que servem de base para a implementação de procedimentos organizacionais. No quadro 03, observam-se as bases dessas políticas. Buscou-se nesse autor o modelo de políticas de recursos humanos, considerando a didática de apresentação, a praticidade e aplicabilidade de seus postulados à realidade das organizações hoteleiras.

A definição de políticas de recursos humanos transmite os valores, a ética, as relações interpessoais, a preocupação da empresa com a saúde do trabalhador, enfim, a visão de ser humano que a empresa possui, considerando-se que, à medida que define estas políticas em favor de seus colaboradores, estará concretizando através de suas ações, a diretriz que visa à qualidade de vida deles. Nos dias atuais, a qualidade envolve também as condições e o meio de vida dos clientes internos, bem como, as de seus familiares. Para tanto, as políticas de

recursos humanos devem ser amplas, vir ao encontro da realidade empresarial, do meio ambiente desta e conseqüentemente dos clientes internos.

### QUADRO 03 – BASES DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

<b>Política</b>	<b>Ações</b>
Suprimento de Recursos Humanos	Pesquisa de mercado de recursos humanos; recrutamento, seleção, ambientação.
Aplicação de Recursos Humanos	Análise e descrição de cargos, planejamento e alocação de recursos humanos, plano de carreiras, avaliação de desempenho.
Manutenção de Recursos Humanos	Administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho.
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Treinamento, desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento organizacional.
Controle de Recursos Humanos	Banco de dados, sistemas de informações, auditoria de recursos humanos.

Fonte: Chiavenato (1985)

#### 4.3.1. Política de suprimento

A política de suprimento está diretamente ligada à qualidade das organizações, à medida que fornece as diretrizes para buscar, no mercado, profissionais qualificados e com o perfil adequado às atividades a serem desempenhadas. O processo de atrair recursos humanos é bastante complexo, pois depende de variáveis externas.

“Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de

recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.” (CHIAVENATO, 1985, p.121).

Para a divulgação desses cargos é fundamental o conhecimento dos requisitos necessários ao desenvolvimento das atividades, determinando-se, assim, a melhor fonte de recrutamento e quais serão as melhores técnicas para atrair candidatos potenciais. “[...] as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento.” (CHIAVENATO, 1985, p.122).

As técnicas mais conhecidas de recrutamento são: banco de dados de recursos humanos da organização; divulgação em veículos de comunicação (jornais, revistas especializadas, rádio); divulgação em escolas, universidades, associações e sindicatos ou ainda a terceirização através de empresas de consultorias ou agências de emprego.

A manutenção de um banco de dados é fundamental para o processo de recrutamento ser mais rápido e menos oneroso, pois eliminam os custos de divulgação nos meios de comunicação que geralmente são elevados. A imagem da empresa no mercado está diretamente ligada ao número de currículos que recebe e ao nível de qualificação dos profissionais.

Chiavenato (1985) identifica três meios de realização de recrutamento: o interno, o externo e o misto.

“O recrutamento é interno, quando havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).” (CHIAVENATO, 1985, p.126).

Esse tipo de recrutamento é positivo, pois os clientes internos conseguem vislumbrar ascensão profissional; podem desenvolver novas habilidades; formam uma nova percepção da empresa; é mais rápido e menos oneroso; a organização já conhece o perfil do candidato, aumentando então, as chances de uma seleção eficaz e evidencia aos clientes internos que seus investimentos em autodesenvolvimento estão sendo reconhecidos.

Quanto ao recrutamento externo que é a busca de candidatos fora do ambiente da empresa, Chiavenato (1985) ressalta as seguintes vantagens: aparecimento de novas idéias em virtude das experiências em outras organizações; eleva o nível profissional dos recursos humanos, quando a empresa busca profissionais com desempenho competitivo no mercado. Existe ainda a terceira forma de recrutamento, o misto, que mescla fontes internas e externas de recursos humanos. O recrutamento representa o intercâmbio entre o mercado de trabalho e o processo de seleção. É a escolha da pessoa certa, para o cargo certo no momento certo.

Dentre as diversas técnicas utilizadas no processo seletivo, apresentam-se:

- entrevistas;
- provas técnicas ligadas aos conhecimentos requeridos no cargo;
- testes psicológicos – que só podem ser aplicados por profissionais da área de psicologia;
- dinâmica de grupo;
- dramatização;
- psicodrama.

Essas técnicas poderão ser utilizadas paralelamente. A escolha dependerá da situação, número de candidatos, perfil desejado e sobretudo requisitos necessários ao desempenho das funções. A seleção finalizada, torna-se necessário realizar a ambientação do novo colaborador. Esse processo é fundamental para a compreensão dos objetivos, políticas,

propósitos da organização. Também, no período de ambientação o novo colaborador passa a conhecer a dinâmica e padrões da empresa.

Pinchot e Pinchot (1994) acreditam que a socialização do propósito global da organização com os clientes internos, transmitir-lhes-á confiança e sobretudo condições para que utilizem sua criatividade na busca dos objetivos. O processo de socialização elevando a autoconfiança do novo colaborador, proporciona um melhor atendimento aos clientes externos e reduz custos.

*“¿Cuántas roturas, gastos inútiles, máquinas estropeadas, etc., podrían evitarse si se diera oportunidad al conocer con el ritmo adecuado las características y peculiaridades de la empresa y del puesto de trabajo al nuevo empleado!”*<sup>7</sup> (GALLEGO, 1996, p. 145)

É fundamental a organização planejar o período de ambientação para que os novos colaboradores possam desempenhar suas tarefas com maior qualidade.

#### **4.3.2. Política de aplicação**

A política de aplicação está relacionada ao desempenho dos clientes internos nas organizações, levando em consideração a adequação destes às atividades exercidas. Nesse contexto Chiavenato (1.985) apresenta a análise e descrição de cargos em primeiro plano.

A análise e descrição das tarefas é um dos documentos mais importantes das políticas de recursos humanos. À medida que analisa e descreve quais são as tarefas realizadas nos postos de trabalho, é ela que vai determinar os processos organizacionais.

“Processo. Qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.” (HARRINGTON, 1993, p. 10).

---

<sup>7</sup> Quantas quebras, gastos inúteis, máquinas estragadas etc., poder se-ia ter evitado se se desse oportunidade de conhecer, com o ritmo adequado, as características e peculiaridades da empresa e do posto de trabalho ao novo empregado.

Assim, à medida que se vão identificando as atividades inerentes ao cargo, pode-se avaliar qual agrega valor ou não, se deve ou não deve continuar sendo realizada. Por isso é sempre bom verificar se as tarefas descritas são as realizadas.

Além disso, a análise e descrição de cargos subsidia o processo de seleção à medida que fornece informações para a determinação do perfil do candidato, padroniza tarefas e ainda informa aos novos colaboradores quais são suas atividades.

O número de colaboradores ideal de uma organização é determinado através do planejamento.

“Planejamento e Alocação de Recursos Humanos: determinação da quantidade de recursos humanos necessários e a alocação desses recursos em termos de posicionamento em cargos dentro da organização”. (CHIAVENATO, 1985, p.92).

Estabelecer o número adequado de colaboradores em hotéis exige um conhecimento profundo do relacionamento interdepartamental, da demanda, do desenvolvimento e desempenho dos clientes internos e ainda da legislação trabalhista vigente. Esse planejamento deve ser exato para não haver custos desnecessários com a área de pessoal, mas também não deve interferir na qualidade dos serviços prestados devido à ausência de profissionais.

O planejamento de recursos humanos envolve também a perspectiva de movimentação dos clientes internos dentro da organização. Para tal é necessário que haja uma seqüência de cargos onde os clientes internos possam ver a possibilidade de crescimento dentro do emprego, ou seja, um plano de carreiras.

GALLEGO (1996) afirma que o objetivo de um plano de carreiras é preparar pessoas para desenvolver habilidades e competências em um novo cargo tão logo a empresa requeira.

A visão de ascensão profissional é um estímulo à motivação das pessoas.

“Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se pode experimentar num trabalho desafiante e pleno em sentido chamam-se motivadoras”. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.73).

Assumir um novo cargo é estímulo à motivação quando as pessoas estão preparadas para assumi-lo. É fundamental a realização de avaliações de desempenho para verificar quando é tempo para promoções, para o estabelecimento de metas profissionais e para que o cliente interno receba o reconhecimento, o *feedback* de seu desempenho. Na realidade, o indicado seria que os líderes fornecessem *feedback* aos colaboradores constantemente. Mas se por qualquer motivo isso não ocorre, o momento certo é no processo de avaliação de desempenho. Chiavenato (1985) propõe que a avaliação de desempenho seja um meio de analisar a performance dos clientes internos, através de um julgamento bilateral (supervisor e colaboradores). Na verdade, este é um processo complexo, que exige cautela para ser efetivado. As pessoas envolvidas devem estar treinadas para operacionalizá-lo. Não se deve isolar o colaborador e sim analisar seu desempenho no contexto da organização.

A avaliação de desempenho também pode ser executada pelo próprio colaborador. “Na auto-avaliação do desempenho, o próprio empregado preenche o questionário e o submete, posteriormente, a seu superior e, juntos analisam os resultados. As providências a serem tomadas e os objetivos de desempenho a serem atingidos”. (CHIAVENATO, 1985, p. 192).

A vantagem desse tipo de avaliação é que o colaborador realiza uma profunda reflexão de seu desempenho, por não desejar se subjuar ou autopromover.

#### **4.3.3. Política de manutenção**

São as diretrizes e ações que a organização viabiliza para manter seus colaboradores no emprego, evitando a rotatividade ou *turnover* de pessoal.

“A alta rotatividade impõe também às empresas custos não mensuráveis de imediato, em especial conseqüências negativas que traz para o alcance de metas à produtividade e qualidade.” (KANITZ, 1995, p. 27).

O *turnover* implica custos primários e secundários. Os primários são os relacionados à divulgação do recrutamento, seleção, bem como, aos encargos sociais do colaborador que está sendo demitido, aos exames admissionais e demissionais.

Custos secundários são aqueles imensuráveis relativos ao impacto do novo colaborador na equipe de trabalho, tempo de ambientação, custos de treinamento e de horas extras realizadas por outros colaboradores para cobrir a vaga existente ou as dificuldades iniciais do novo colaborador.

A política salarial de uma organização é fator de manutenção dos recursos humanos. Através da descrição e análise dos cargos, é possível hierarquizar os salários de forma justa, levando em consideração também a média praticada no mercado.

Muitas empresas também estão adotando a participação nos lucros ou resultados, baseando a distribuição através de metas. Esses programas são característicos de organizações que possuem gestão participativa. “Todos os empregados integram o plano de participação nos lucros. A empresa compartilha todos os seus números, os seus problemas e as suas preocupações com cada empregado”. (PINCHOT; PINCHOT, 1994, p. 47).

A organização que adota esse tipo de programa deve possuir uma gestão transparente e sobretudo definir metas realistas e palpáveis. “A pessoa se sente desestimulada em seu atual nível de desempenho, trabalhando sem metas ou com metas confusas, sem compreender o sentido daquilo que está fazendo, sem ter clareza do que a própria empresa espera dele”. (CASTELLI, 1994, p. 62).



O ser humano, ao alcançar um objetivo proposto, uma meta, deseja reconhecimento. Moller (1993) afirma que esse é um dos fatores que mais afetam o desempenho das pessoas. A distribuição da participação nos lucros ou resultados é um fator concreto pelo qual a empresa reconhece e valoriza seus colaboradores.

Benefícios sociais, tais como: planos de saúde, seguro de vida, associações etc., também contribuem para a manutenção dos colaboradores na empresa. Esses estão diretamente ligados às necessidades humanas.

Bowditch e Buono (1992) analisando as teorias motivacionais, abordam a teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow, que são divididas em 5 níveis.

necessidade fisiológicas – relacionadas às necessidades básicas dos seres humanos, como alimentação, moradia etc.

necessidades de segurança – relacionadas à questão da proteção, de ter garantias de não existirem privações no que se refere às necessidades fisiológicas.

necessidades de associação – relacionadas à participação de grupos, à associação com outras pessoas.

necessidades de auto-estima – relacionadas ao reconhecimento do valor pessoal, à necessidade de legitimação nos grupos sociais.

necessidades de auto-realização – relacionadas à ampliação dos talentos, capacidade de vencer obstáculos, na consciência de ser capaz, utilizando as habilidades pessoais com plenitude.

A situação ideal é que os benefícios satisfaçam as necessidades dos clientes internos. Considerando a individualidade e a complexidade dos seres humanos, nem sempre os benefícios oferecidos satisfazem a todos. Portanto, é importante que a empresa realize

pesquisas a fim de conhecer seus desejos e necessidades. Considerando que isto gera custos para a organização, então, deve agregar valor aos clientes internos.

No quadro 04 apontam-se as vantagens dos planos de benefícios.

#### QUADRO 04 – VANTAGENS DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS

<b>Vantagens</b>	
<b>Para a organização</b>	<b>Para os clientes internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- eleva o moral dos empregados</li> <li>- reduz o <i>turnover</i></li> <li>- aumenta o bem-estar do empregado</li> <li>- facilita o recrutamento e retenção do pessoal</li> <li>- aumenta a produtividade</li> <li>- demonstra propósitos da organização para com os empregados</li> <li>- reduz absenteísmo</li> <li>- promove relações públicas com os empregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferece convênios não avaliáveis em dinheiro</li> <li>- oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais</li> <li>- eleva o nível de satisfação para com a organização</li> <li>- contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual</li> <li>- eleva o nível de satisfação no trabalho</li> <li>- reduz sentimento de insegurança</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Vantagens dos benefícios para a empresa e para o empregado. São Paulo, 1985.

Atualmente as empresas já reconhecem as necessidades e facilidades em oferecer benefícios sociais, mas muitas delas ainda não os reconhecem como investimentos, desconsiderando o seu custo/benefício.

A saúde do trabalhador é outro aspecto a ser considerado. A ela estão relacionados vários aspectos como: o ambiente físico (temperatura, saúde, ventilação, equipamentos utilizados etc.); as exigências mentais e físicas do trabalhador e também o ambiente psicológico. Relações interpessoais, tipo de supervisão recebida, respeito, ética e valores da organização constituem os aspectos emocionais do trabalho e que muito influenciam a satisfação dos clientes internos. Por isso, é fundamental as organizações monitorarem os relacionamentos, evitando-se conflitos, discórdias, comunicações ineficazes e falta de espírito de equipe, o que pode ser feito através de treinamento.

#### 4.3.4. Política de desenvolvimento e treinamento

Todas as teorias que abordam o tema qualidade, exaltam a necessidade de realização de treinamentos, visando a uma maior qualificação dos profissionais. Desde os 14 princípios propostos pelo Dr. Deming (1990)<sup>8</sup>, para a transformação das indústrias, até as seções da ISO 9000 (IMAM, 1994)<sup>9</sup>, evidencia-se a importância de preparar os recursos humanos. Essa preparação deve estar voltada aos objetivos, visão, missão e realidade empresarial. Portanto, é essencial realizar um diagnóstico da realidade para desenvolver planos de desenvolvimento e treinamento adequados à demanda.

Gallego (1996) defende que a aplicação de qualquer programa de formação na empresa tem de ser consequência de um estudo prévio das necessidades, pois não se deve esquecer de que os treinamentos possuem objetivos a cumprir. (trad. pela autora)

Existem diversos meios de levantar necessidades de treinamentos. Chiavenato (1985) elenca algumas:

1. avaliação de desempenho;
2. observação dos processos organizacionais
3. análises e solicitações por parte das lideranças;
4. entrevistas com as lideranças;
5. reuniões intersetoriais;
6. mudanças ocorridas na organização;
7. entrevistas de desligamento;
8. análise dos cargos;

---

<sup>8</sup> 6º Princípio: Institua treinamento

<sup>9</sup> 18ª seção, existente no modelo de conformidade 9001, 9002, 9003.

9. relatórios periódicos da organização e em equipamentos hoteleiros, o questionário de satisfação dos hóspedes, ou ainda, o processamento de observações verbais realizadas por eles.

Quando se fala em treinamentos, é importante esclarecer que não tratam apenas das habilidades técnicas, mas também das habilidades humanas, do desenvolvimento do trabalhador como ser humano no contexto das organizações.

#### **4.3.5. Política de controle**

A política de controle é estabelecida para que toda a gestão de recursos humanos seja avaliada constantemente. Essa avaliação é realizada em cima das metas e resultados obtidos. “O controle envolve um processo que é composto de quatro etapas: estabelecimento de padrões desejados, observação do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e a ação corretiva para eliminar ou corrigir os desvios”. (CHIAVENATO, 1985, p. 340).

É importante ressaltar que, com a velocidade que as mudanças estão sendo requeridas nas organizações, o controle é realizado constantemente, de modo que as necessidades, expectativas e desejos dos clientes internos possam ser atendidos.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da presente pesquisa, efetivou-se um planejamento, estabelecendo-se uma metodologia adequada ao alcance dos objetivos propostos.

“A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 15).

O tratamento científico determina desde a escolha pelo tipo de pesquisa até as etapas e procedimentos a serem seguidos.

### 5.1. Tipo de Pesquisa

De acordo com o objetivo de estudo é possível a escolha por um tipo de pesquisa. Existem diversas classificações. “Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor”. (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 19)

A presente pesquisa possui como característica a descrição, registro e análise das políticas de recursos humanos de três hotéis, apresentando a situação real e atual. Portanto, pode-se classificá-la como descritiva multi-caso, considerando que o objeto de estudo recai sobre três empresas do mesmo segmento.

De acordo com Martins (1994) a pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis e os fatos. É mister ressaltar que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, tão pouco apresentar dados conclusivos, mas sim, fornecer informações e análises da gestão de recursos humanos em hotéis.

## **5.2. Coleta de Dados**

A coleta de dados é uma das fases decisivas na elaboração de trabalhos científicos. Considerando-se os objetivos propostos para a efetivação da pesquisa, optou-se pelas seguintes técnicas: a entrevista e o questionário.

Realizaram-se entrevistas estruturadas junto aos gerentes e proprietário dos três hotéis, pois entendeu-se que esta seria a melhor técnica para coletar dados junto às lideranças. “Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.” (SEILTEZ et Al; apud GIL, 1987, p. 113).

Elaborou-se um roteiro para as entrevistas (anexo 01), considerando-se as informações que se desejava coletar e também para a comparação da realidade dos três hotéis.

Marconi e Lakatos (1990) afirmam que as entrevistas estruturadas garantem uma padronização das respostas.

Junto aos clientes internos dos hotéis, optou-se pela utilização de questionários. Acredita-se ser esta a melhor técnica de coleta de dados junto a esse tipo de público pelos seguintes motivos:

- a) o número de clientes internos que se desejava atingir;
- b) a garantia do anonimato das respostas;

- c) permitiu aos clientes internos a escolha do horário mais apropriado, não interrompendo ou prejudicando suas atividades profissionais.

O questionário foi construído com perguntas fechadas e, em alguns casos, para maiores esclarecimentos, com perguntas duplas.

“Perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Há casos em que são previstas apenas as respostas “sim” e “não” (dicotômicas). Mas há também casos em que as perguntas admitem número relativamente grande de respostas possíveis (múltipla escolha).

As perguntas duplas, por fim, reúnem uma pergunta fechada e outra aberta, sendo esta última frequentemente enunciada pela forma “por quê?”. “(GIL, 1987, 127).

Para a elaboração das perguntas considerou-se o objetivo da pesquisa e sobretudo o perfil sócio-cultural dos clientes internos dos hotéis.

### **5.3. Amostragem**

Para garantir a representatividade dos dados colhidos e legitimidade da pesquisa científica, é necessário determinar o tamanho da amostra, estatisticamente.

Richardson (1989) afirma que o tamanho da amostra depende da amplitude do universo, do nível de confiança estabelecido, da estimativa de erro permitido e da proporção da característica pesquisada no universo.

A amplitude é dividida em universo finito e infinito. “Considerando-se universos finitos (limitados) aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades (pessoas, alunos, estabelecimentos educacionais, etc.).” (RICHARDSON, 1989, p. 116).

Com relação ao nível de confiança que se deseja abranger do universo, o mesmo Richardson (1989) confirma que em pesquisas sociais o valor deste equivale a 95%.

Com relação ao universo nem sempre é possível levantar dados exatos, portanto deve-se supor erros de medição. RICHARDSON (1989) afirma que em pesquisas sociais, usualmente trabalha-se com um erro de 4% ou 5%.

Em relação à proporção de característica pesquisada no universo, Richardson coloca que é muito difícil realizar tal estimativa. “[...] se se supuser que a proporção da característica pesquisada no universo é de 50%, o caso mais desfavorável para a estimação, pois, é aquele em que a amostra deve ser maior.” (RICHARDSON, 1989, p. 118).

Então, utilizando-se uma fórmula proposta por Richardson (1989) para uma população finita, calculou-se o tamanho da amostra nos três hotéis pesquisados.

**Fórmula utilizada:**

$$n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N^{-1} + S^2 \cdot p \cdot q)}$$

onde: n = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança (escolhido em números de desvio – sigmas).

p = proporção da característica pesquisada no universo, calculada em percentual.

q = 100 – p (em percentual)

N = tamanho da população

$E^2$  = erro de estimação permitido

**Cálculo do tamanho da amostra**

**Hotel A**

População: 27 clientes internos



**Aplicação da fórmula**

Valores:

$\sigma = 2$  “O nível de confiança é de 95%, equivalente a  $2\sigma$ .” (RICHARDSON, 1989, p. 120).

$$N = 27$$

$$p = 50$$

$$q = 50$$

$$E = 5$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 27}{5^2 \cdot (27 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{4 \cdot 2500 \cdot 27}{25 \cdot 26 + 4 \cdot 2500}$$

$$n = \frac{270000}{10650}$$

$$n = 25,3$$

No Hotel A foram distribuídos 27 questionários, sendo que foram respondidos 25, correspondendo ao número da amostra.

**Hotel B**

População: 12 clientes internos

**Aplicação da fórmula**

Valores:

$$\sigma = 2$$

$$N = 12$$

$$p = 50$$

$$q = 50$$

$$E = 5$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 12}{5^2 \cdot (12 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{4.2500 \cdot 12}{25 \cdot 11 + 4.2500}$$

$$n = \frac{120000}{10275}$$

$$n = 11,6$$

No Hotel B foram distribuídos 12 questionários, sendo que foram respondidos 12, correspondendo ao número da amostra.

### **Hotel C**

População: 50 clientes internos

#### **Aplicação da fórmula**

Valores:

$$\sigma = 2$$

$$N = 50$$

$$p = 50$$

$$q = 50$$

$$E = 5$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 50}{5^2 \cdot (50 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{4.125000}{25 \cdot 49 + 4.2500}$$

$$n = \frac{500000}{11225}$$

$$n = 44,5$$

No Hotel C foram distribuídos 50 questionários, sendo que foram respondidos 44, correspondendo ao número da amostra.

Considerando-se o número de questionários respondidos em relação ao de clientes internos nos três hotéis, conclui-se a validade alcançada para os dados da presente pesquisa.

#### **5.4. Caracterização da População e Trabalho de Campo**

Para a presente pesquisa foram escolhidos três hotéis de Florianópolis, pertencentes a segmentos de mercado diferenciados. O Hotel A possui como público alvo o executivo. O Hotel B é considerado de lazer. O Hotel C reúne as duas características: de novembro a fevereiro atua visando ao lazer, nos outros meses do ano atua voltado ao turismo de eventos e negócios, aproveitando a existência de espaço físico para este fim.

Logo, a população que respondeu aos questionários possui perfil bastante variado, considerando-se os diferentes níveis hierárquicos e grau de instrução dos clientes internos dos hotéis.

A pesquisa de campo foi dividida em dois momentos: o primeiro, com a realização de entrevistas com os líderes dos hotéis aconteceu em maio, julho e agosto de 1999; o segundo, com a aplicação dos questionários aos clientes internos dos três hotéis, ocorreu nos meses de julho e agosto de 1999.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada nos três hotéis.

Considerando que cada hotel pesquisado possui uma realidade diferenciada, a análise será realizada individualmente. Primeiro serão apresentadas as características dos hotéis; depois, a tabulação dos dados obtidos através do questionário aplicado junto aos seus clientes internos. Por último, apresentar-se-á uma análise, cruzando os dados dos questionários, das entrevistas realizadas com as lideranças dos hotéis e o modelo proposto por Chiavenato (1985).

### 6.1. Apresentação Hotel A

A seguir, as principais características do Hotel A.

Número de unidades habitacionais: 80

Serviços oferecidos: restaurante, *room service* 24 horas; sauna masculina; quadra de tênis e futsal, piscina, churrasqueira, traslado, aluguel de veículos, estrutura para eventos.

Nicho de mercado: turismo de negócios

Taxa ocupacional anual: 60%

Classificação EMBRATUR: não

Classificação ABIH: turístico

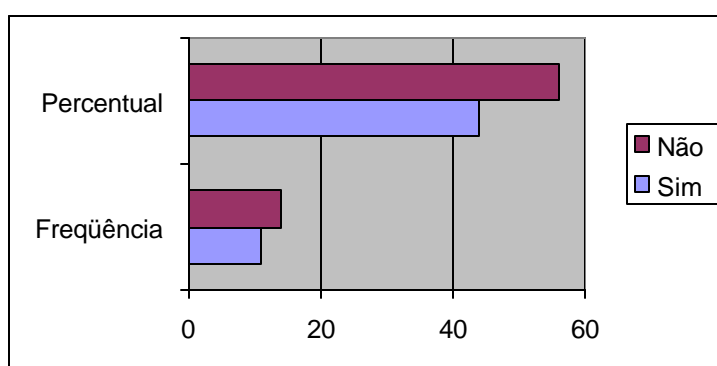
Número de clientes internos: 30

## 6.2. Dados Obtidos Junto aos Clientes Internos

**TABELA 01 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO**

Experiência anterior	Frequência	Percentual
Sim	11	44
Não	14	56

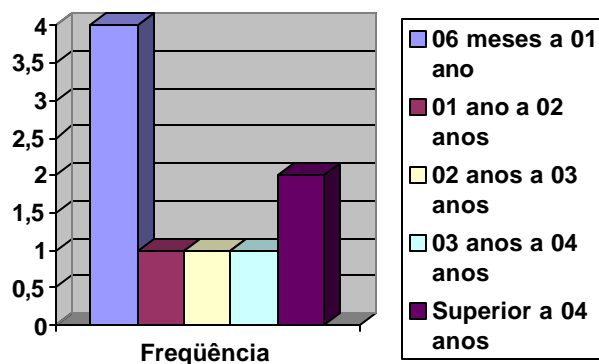
**GRÁFICO 01 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO**



Comentário: 56% dos clientes internos não possuíam experiência na função que exercem atualmente no Hotel, no período anterior à admissão; 44% já a possuíam.

**TABELA 02 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA ANTERIOR**

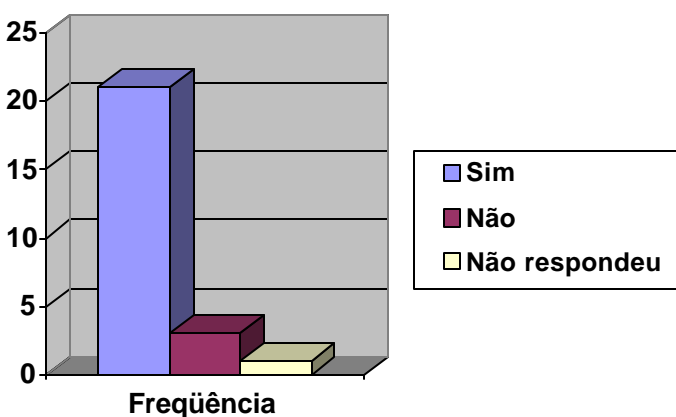
Tempo de experiência	Frequência	Percentual
06 meses a 01 ano	04	45
01 ano a 02 anos	01	11
02 anos a 03 anos	01	11
03 anos a 04 anos	01	11
Superior a 04 anos	02	22

**GRÁFICO 02 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA ANTERIOR**

Comentário: o tempo de experiência anterior ao emprego no Hotel A está distribuído da seguinte forma: 45% dos clientes internos possuíam experiência anterior de 06 meses a 01 ano; 11%, de 1 a 2 anos; 11%, de 3 a 4 anos e 22%, experiência superior a 4 anos.

**TABELA 03 – SATISFAÇÃO COM EMPREGO ATUAL**

Satisfação com emprego atual	Frequência	Percentual
Sim	21	84
Não	03	12
Não respondeu	01	04

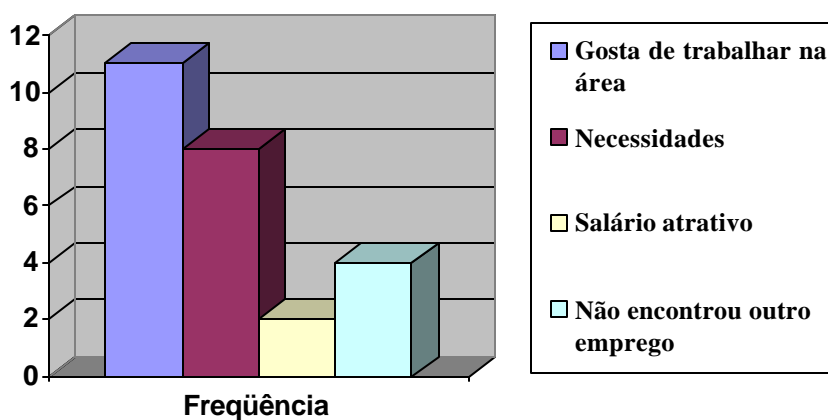
**GRÁFICO 03 – SATISFAÇÃO COM EMPREGO ATUAL**

Comentário: a satisfação no emprego é fator primordial para realizar atividades com comprometimento e qualidade. No Hotel A obtiveram-se os seguintes resultados: 84% dos clientes internos afirmaram que estão satisfeitos com seu atual emprego; 12% não estão satisfeitos e 4% não responderam a questão.

**TABELA 04 – MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR NO HOTEL**

Motivos	Frequência	Percentual
Gosta de trabalhar na área	11	44
Necessidades	08	32
Salário atrativo	02	08
“Não encontrou outro emprego”	04	16

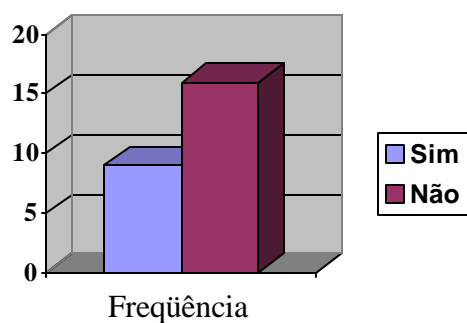
**GRÁFICO 04 – MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR NO HOTEL**



Comentário: dentre os motivos que levaram os clientes internos a procurarem o Hotel A para desenvolverem suas atividades profissionais, notam-se: 44% procuraram este emprego por gostarem de trabalhar na área hoteleira; 32% por necessidade; 16% porque não encontraram outro emprego e 8% por considerarem o salário oferecido atrativo.

**TABELA 05 – ASCENSÃO PROFISSIONAL**

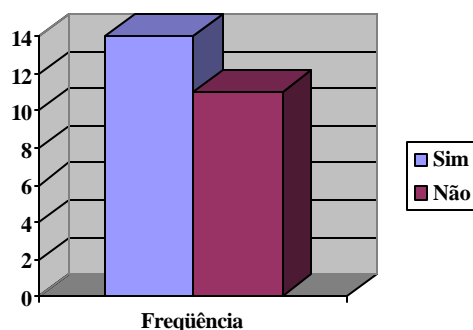
Ascensão profissional	Frequência	Percentual
Sim	09	36
Não	16	64

**GRÁFICO 05 – ASCENSÃO PROFISSIONAL**

Comentário: em relação a vislumbrar ascensão profissional no Hotel, 64% dos clientes internos não acreditam que isto venha a ocorrer, 36% acreditam na possibilidade de melhorar sua posição hierárquica dentro deste Hotel.

**TABELA 06 - PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS**

Participação em treinamento	Frequência	Percentual
Sim	14	56
Não	11	44

**GRÁFICO 06 - PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS**

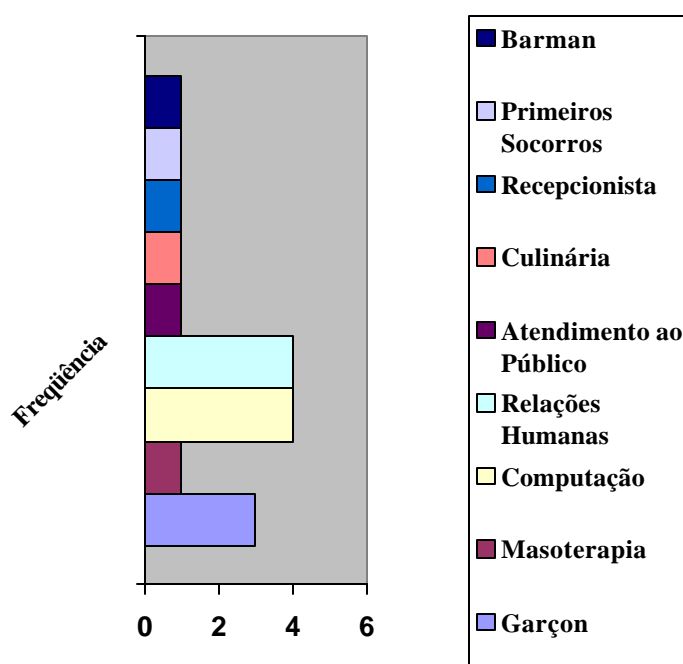


Comentário: 56% dos clientes internos participam de cursos e treinamentos, contra 44% que não participam. Na Gráfico 07 identifica-se quais foram os cursos e treinamentos realizados.

**TABELA 07 – CURSOS E TREINAMENTOS REALIZADOS**

<b>Cursos e treinamentos realizados</b>	<b>Frequência</b>
<i>Garçon</i>	03
Masoterapia	01
Computação	04
Relações Humanas	04
Atendimento ao Público	01
Culinária	01
Recepcionista	01
Primeiros Socorros	01
<i>Barman</i>	01

**GRÁFICO 07 – CURSOS E TREINAMENTOS REALIZADOS**

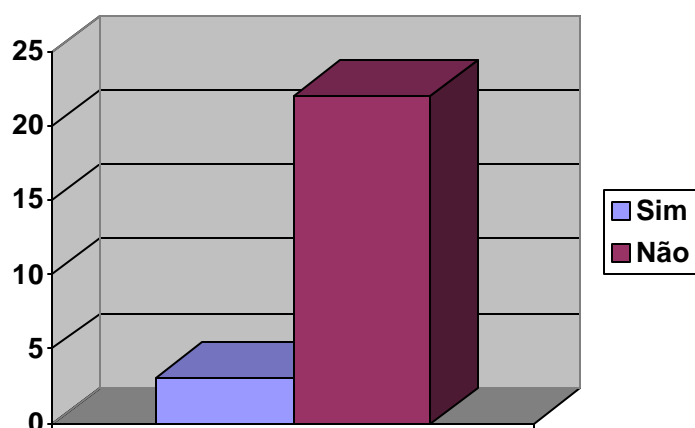


Comentário: Os cursos de maior frequência foram: relações humanas, computação e operacional de *garçon*.

**TABELA 08 – APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL POR INICIATIVA PRÓPRIA**

Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria	Frequência	Percentual
Sim	03	12
Não	22	88

**GRÁFICO 08 – APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL POR INICIATIVA PRÓPRIA**

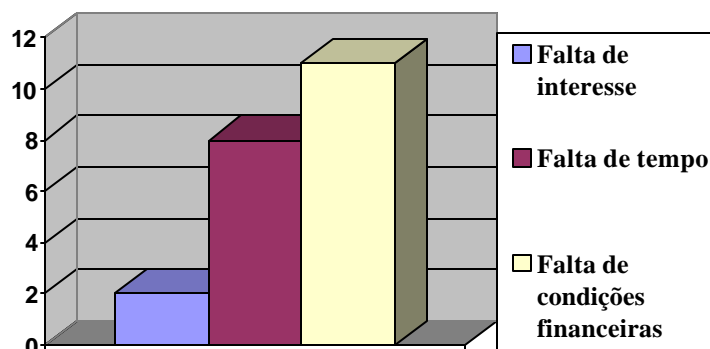


Comentário: nota-se que 88% dos clientes internos não realizam cursos para seu aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria. Apenas 12% dos clientes internos preocupam-se com desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

**TABELA 09 – MOTIVOS DO NÃO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

Motivos	Frequência	Percentual
Falta de interesse	02	10
Falta de tempo	08	38
Falta de condições financeiras	11	52

### GRÁFICO 09 – MOTIVOS DO NÃO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

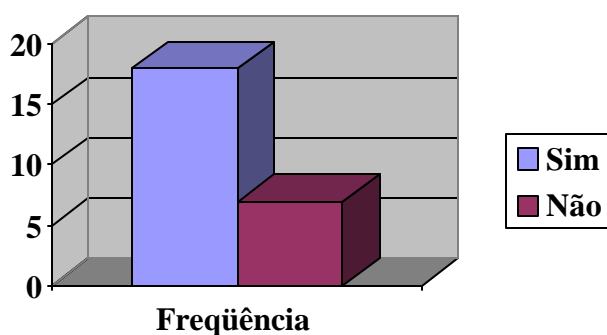


Comentário: os clientes internos que não freqüentam palestras, nem cursos no ambiente externo ao Hotel A, listaram os seguintes motivos: 52% não procuram o aperfeiçoamento profissional por falta de tempo; 38% devido à falta de condições financeiras e 10% afirmaram ser devido à falta de interesse.

### TABELA 10 – CONTINUIDADE DA ATIVIDADE PROFISSIONAL EM HOTÉIS

Continuidade atividade profissional em hotéis	Freqüência	Percentual
Sim	18	72
Não	07	28

### GRÁFICO 10 – CONTINUIDADE DA ATIVIDADE PROFISSIONAL EM HOTÉIS

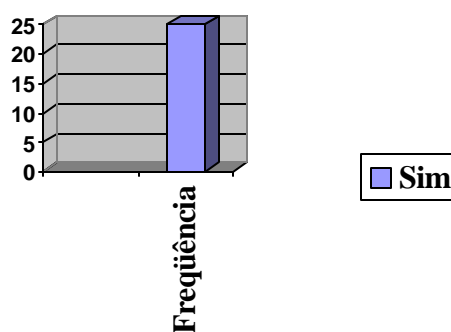


Comentário: nota-se que 72% dos clientes internos do Hotel A desejam continuar trabalhando na área hoteleira, e 28% desejam modificar o setor de sua atividade profissional.

**TABELA 11 – PREOCUPAÇÃO COM SERVIÇOS DE QUALIDADE**

Serviços com qualidade	Frequência	Percentual
Sim	25	100

**GRÁFICO 11 – PREOCUPAÇÃO COM SERVIÇOS DE QUALIDADE**

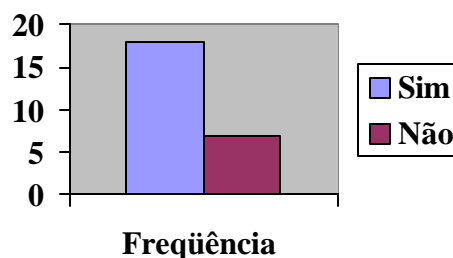


Comentário: considerando que 100% dos respondentes afirmaram que se preocupam em prestar serviços de qualidade aos usuários do Hotel A, verificando-se que possuem conhecimentos da importância de encantar os clientes externos.

**GRÁFICO 12 – TREINAMENTO DE AMBIENTAÇÃO**

Treinamento de ambientação	Frequência	Percentual
Sim	18	72
Não	07	28

**GRÁFICO 12 – TREINAMENTO DE AMBIENTAÇÃO**

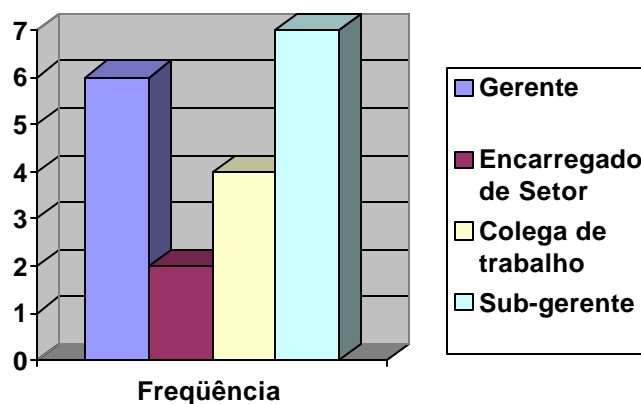


Comentário: 72% dos clientes internos do Hotel A receberam informações acerca das políticas e diretrizes da empresa, ao iniciarem suas atividades, contribuindo para uma melhor ambientação; 28% afirmaram que não participaram deste processo.

**TABELA 13 – RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO**

<b>Responsável</b>	<b>Frequência</b>
Gerente	06
Encarregado de Setor	02
Colega de trabalho	04
Sub-gerente	07

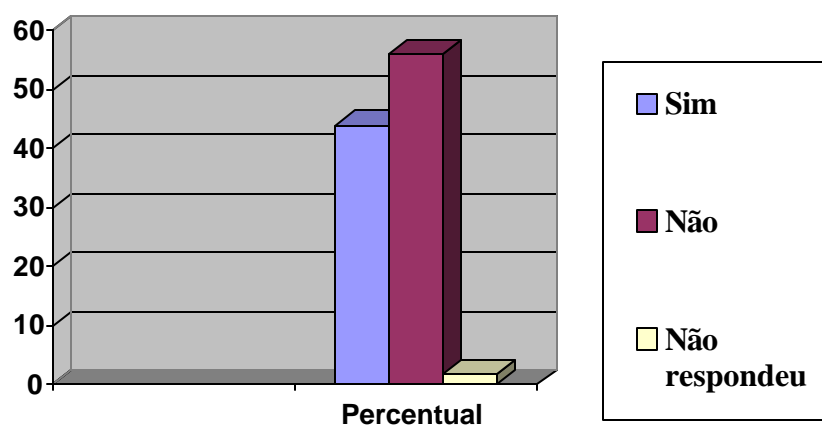
**GRÁFICO 13 – RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO**



Comentário: o processo de ambientação do novo empregado é fundamental ser realizado por um líder da empresa, para que as principais diretrizes e objetivos fiquem evidentes para quem está ingressando nesta. No Hotel A observa-se que o Gerente e Sub-gerente, realizam o processo de ambientação.

**TABELA 14 – AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO**

<b>Autonomia para tomada de decisão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	10	40
Não	14	56
Não respondeu	01	02

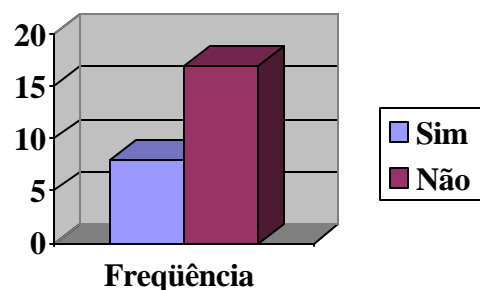
**GRÁFICO 14 – AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO**

Comentário: entre os clientes internos do Hotel A, 56% afirmaram não possuir autonomia para tomar decisões. Os clientes internos que afirmaram ter autonomia (44%) possuem os seguintes cargos: recepcionistas; *garçons*; camareira; copeira e massagista.

**TABELA 15 – INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO SEM A  
PRESENÇA DO SUPERIOR**

<b>Insegurança na tomada de decisão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	08	32
Não	17	68

**GRÁFICO 15 – INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO SEM A PRESENÇA DO SUPERIOR**

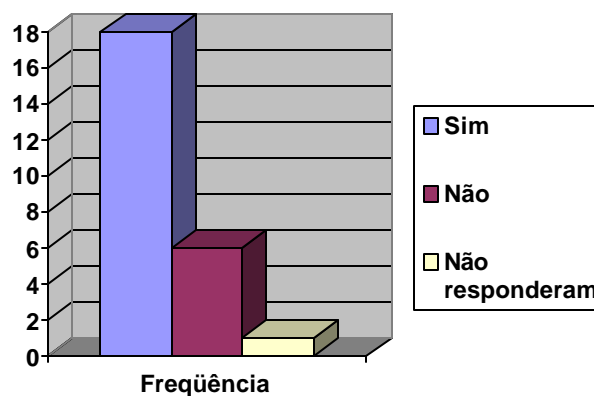


Comentário: apesar da maioria dos clientes internos terem afirmado que não possuem autonomia para tomar decisões, 68% destes concluíram que quando tomam decisões na ausência do seu superior, não sentem insegurança.

**TABELA 16 – QUALIDADE NO HOTEL**

Qualidade no hotel	Frequência	Percentual
Sim	18	72
Não	04	16
Não responderam	03	12

**GRÁFICO 16 – QUALIDADE NO HOTEL**

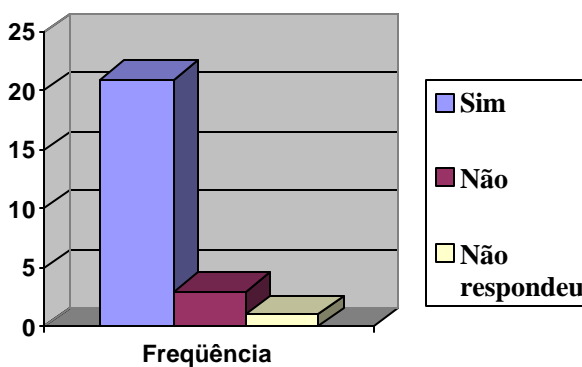


Comentário: foi questionado aos clientes internos se consideravam que o Hotel possui uma política que garanta a satisfação ou superação das necessidades, desejos e expectativas dos clientes, ou seja, se o Hotel possui qualidade. 72% responderam que sim; 16% responderam que não e 12% não emitiram opinião.

**TABELA 17 – UTILIZAÇÃO DO HOTEL COMO HÓSPEDE**

Utilização do hotel hóspede	Frequência	Percentual
Sim	21	84
Não	03	12
Não respondeu	01	04

**GRÁFICO 17 – UTILIZAÇÃO DO HOTEL COMO HÓSPEDE**



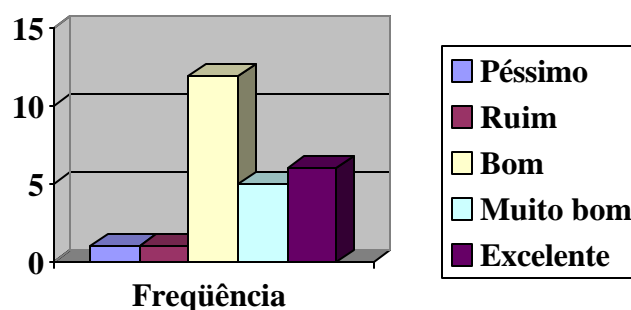
Comentário: caso os clientes internos do Hotel A fossem turistas em Florianópolis, 84% deles hospedar-se-iam nele, 12% não se hospedariam e os motivos foram listados abaixo:

- “O hotel fica mais longe da praia”.
- “Porque eu gostaria de ficar num hotel mais próximo da praia”.
- “Porque falta um pouco de organização e companheirismo dos funcionários”.



**TABELA 18 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SETOR**

<b>Relacionamento interpessoal no setor</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Péssimo	01	04
Ruim	<b>01</b>	04
Bom	12	48
Muito bom	05	20
Excelente	06	24

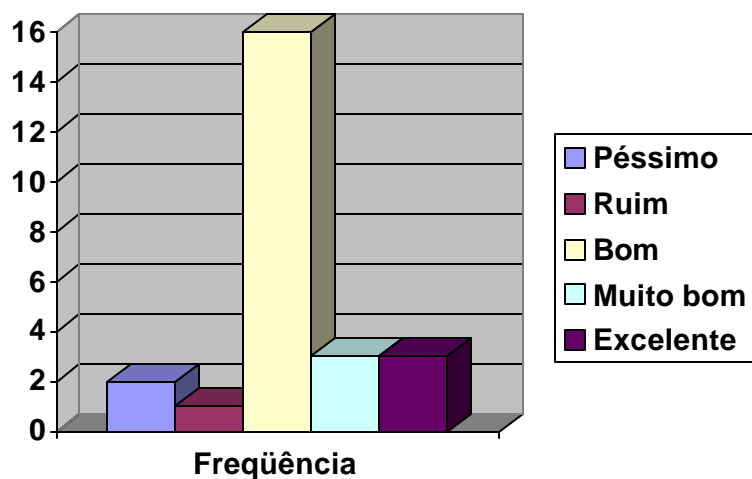
**GRÁFICO 18 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SETOR**

Comentário: o relacionamento interpessoal é um dos itens ligados ao clima organizacional e qualidade nos serviços. 48% dos clientes internos afirmaram ter um bom relacionamento com as outras pessoas do setor de trabalho; 24% estabelecem excelentes relações com seus colegas; 20% consideram estas relações muito boas, 4 % afirmaram que seu relacionamento com os colegas do setor é péssimo e 4 % ruim.

**TABELA 19 – RELACIONAMENTO INTERSETORIAL**

<b>Relacionamento Intersetorial</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Péssimo	02	08
Ruim	01	04
Bom	16	64
Muito bom	03	12
Excelente	03	12

### GRÁFICO 19 – RELACIONAMENTO INTERSETORIAL

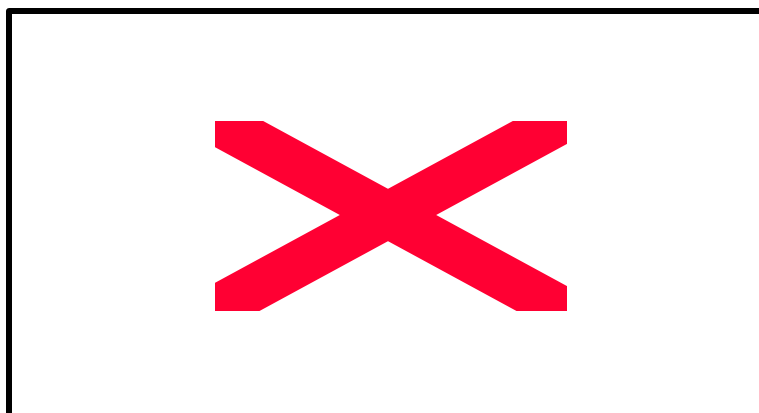


Comentário: o relacionamento entre as equipes dos diversos setores do Hotel facilita o desempenho das atividades, considerando que os setores possuem atividades intrinsecamente ligadas para operacionalização dos serviços. No Hotel A os clientes internos afirmaram o seguinte: 64% responderam que é bom; 12%, excelente; 12%, muito bom, 8%, péssimo e 4% consideraram-no ruim.

### TABELA 20 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação Organizacional	Frequência	Percentual
Péssima	02	08
Ruim	01	04
Boa	18	72
Muito boa	02	08
Excelente	<b>02</b>	08

## GRÁFICO 20 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

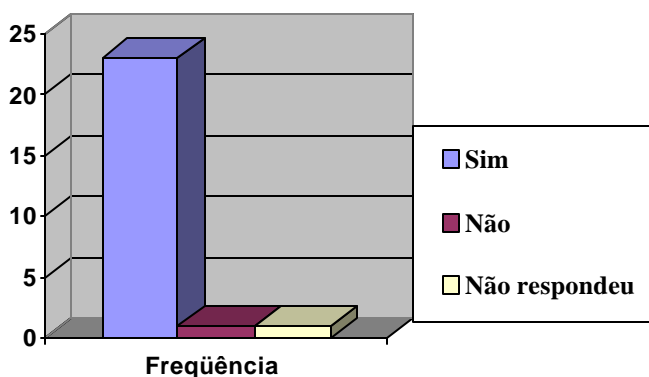


Comentário: a comunicação em um hotel deve ser eficaz para garantir o alcance dos objetivos, a satisfação dos clientes externos e também o controle sobre as operações. 72% dos clientes internos consideraram a comunicação entre os setores como boa, 8%, excelente, 8%, muito boa, 8%, ruim e 4% péssima.

## TABELA 21 – VERIFICAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO

Verificação do trabalho realizado	Frequência	Percentual
Sim	23	92
Não	01	04
Não respondeu	01	04

## GRÁFICO 21 – VERIFICAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO

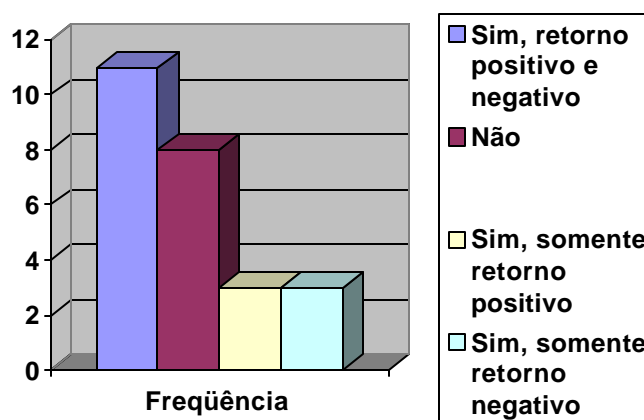


Comentário: verificar o trabalho realizado é um hábito de quem possui qualidade pessoal e tem comprometimento com a prestação de serviços. 92% dos clientes internos do Hotel A costumam verificar o trabalho que desenvolvem, 4% não verificam e 4% não responderam a esta questão.

**TABELA 22 – FEEDBACK DOS SUPERIORES**

<i>Feedback dos superiores</i>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim, retorno positivo e negativo	11	44
Não	08	32
Sim, somente retorno positivo	03	12
Sim, somente retorno negativo	03	12

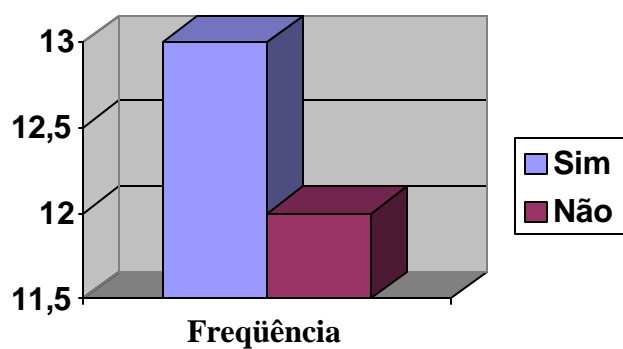
**GRÁFICO 22 – FEEDBACK DOS SUPERIORES**



Comentário: o ser humano possui necessidade de conhecer os resultados do seu desempenho. No Hotel A, 32% dos clientes internos não recebem *feedback*. Dos 62% restantes, 44% recebem *feedback* positivo e negativo; 12% recebem *feedback* somente positivo e 12%, somente negativo.

**TABELA 23 – RECONHECIMENTO DOS ESFORÇOS**

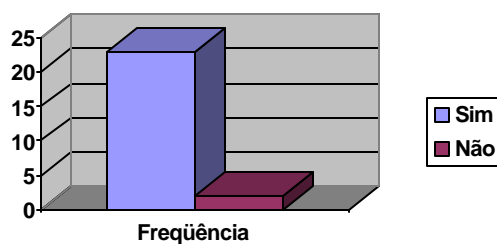
Reconhecimento dos esforços	Frequência	Percentual
Sim	13	52
Não	12	48

**GRÁFICO 23 – RECONHECIMENTO DOS ESFORÇOS**

Comentário: 52% dos clientes internos afirmaram que se sentem reconhecidos pelos superiores, enquanto que 48% consideram que seus superiores não parecem notar seus esforços.

**TABELA 24 – SUGESTÕES PARA O HOTEL**

Sugestões para o hotel	Frequência	Percentual
Sim	23	92
Não	02	08

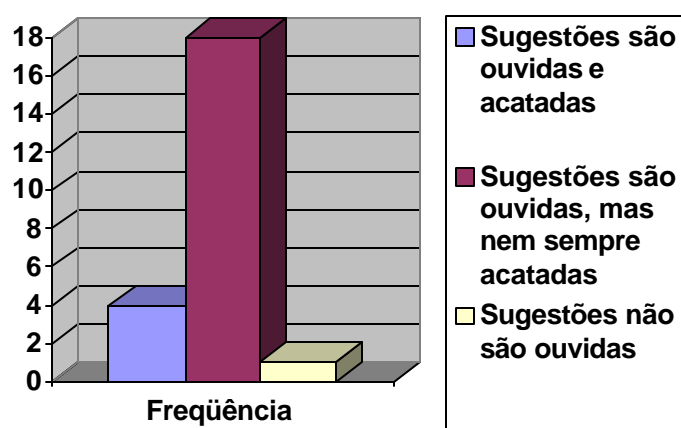
**GRÁFICO 24 – SUGESTÕES PARA O HOTEL**

Comentário: 92% dos clientes internos costumam dar sugestões para que ocorram melhorias no Hotel, 8% afirmaram que não costumam apresentar nenhuma sugestão para melhorias nos serviços prestados.

**TABELA 25 – RESULTADO DAS SUGESTÕES**

<b>Resultado das sugestões</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sugestões são ouvidas e acatadas	04	18
Sugestões são ouvidas, mas nem sempre acatadas	18	78
Sugestões não são ouvidas	01	04

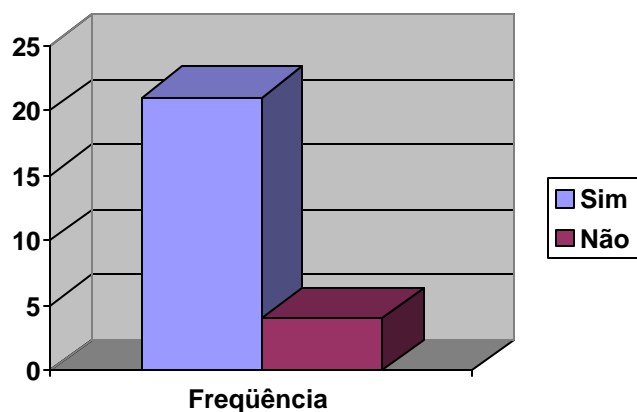
**GRÁFICO 25 – RESULTADO DAS SUGESTÕES**



Comentário: os clientes internos que propõem melhorias para o Hotel afirmam que 78% das sugestões são ouvidas, mas nem sempre acatadas; 18% das sugestões são ouvidas e acatadas e 4% das sugestões nem são ouvidas.

**TABELA 26 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO HOTEL**

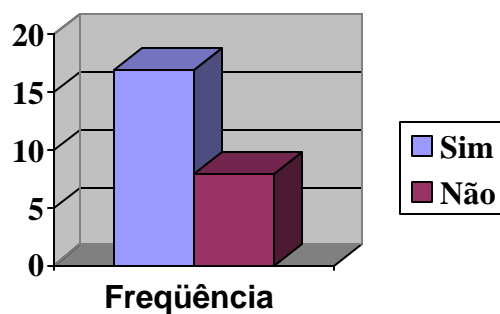
<b>Satisfação dos usuários do hotel</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	21	84
Não	04	16

**GRÁFICO 26 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO HOTEL**

Comentário: em relação aos usuários do Hotel, 84% dos clientes internos acreditam que estejam satisfeitos com os serviços prestados, 16% consideram que os usuários não estão satisfeitos.

**TABELA 27 – PADRONIZAÇÃO DAS TAREFAS**

Padronização das tarefas	Frequência	Percentual
Sim	17	68
Não	08	32

**GRÁFICO 27 – PADRONIZAÇÃO DAS TAREFAS**

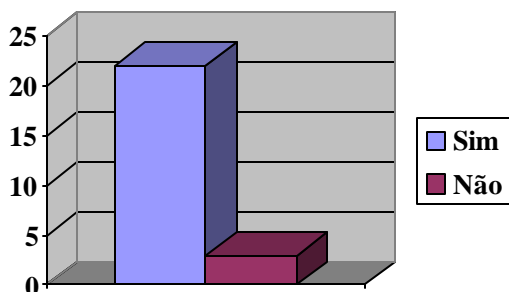
Comentário: a padronização das atividades de um hotel é importante para que o serviço prestado mantenha sempre o mesmo nível. É fundamental para os clientes externos

que retornam em virtude da qualidade dos serviços oferecidos, obterem a mesma experiência positiva. E para os clientes internos, a padronização significa o modelo oficial de funcionamento do hotel. No Hotel A, verificou-se que 68% dos clientes internos afirmam haver padronização das atividades; em contrapartida, 32% consideram que não existe padrão nas atividades.

**TABELA 28 – CRIATIVIDADE NO TRABALHO**

<b>Criatividade no trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	22	88
Não	03	12

**GRÁFICO 28 – CRIATIVIDADE NO TRABALHO**

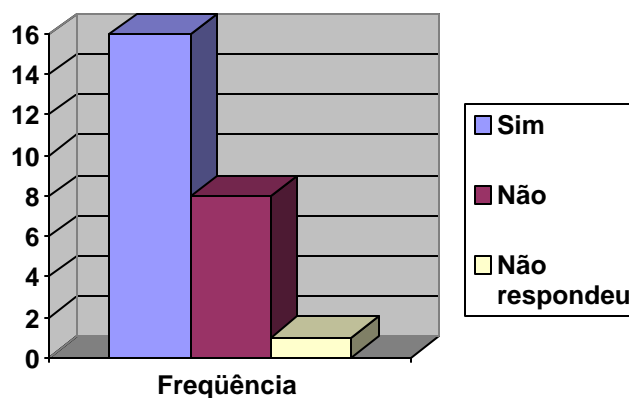


Comentário: 88% dos clientes internos consideram-se criativos no trabalho; 12% afirmaram não serem criativos na realização de suas tarefas.

**TABELA 29 – HOTEL ESTIMULA A CRIATIVIDADE**

<b>Hotel estimula a criatividade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	16	64
Não	08	32
Não respondeu	01	04

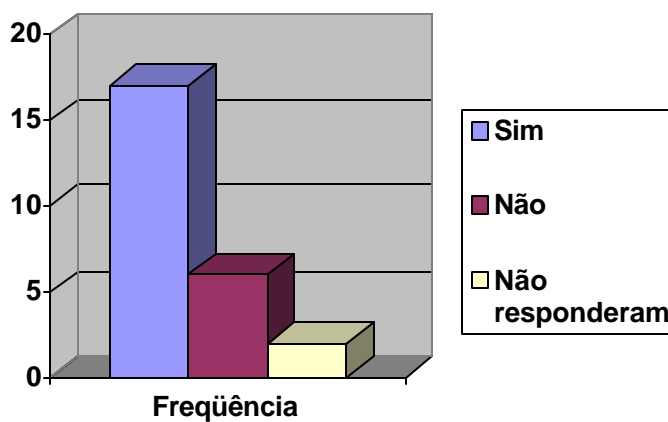


**GRÁFICO 29 – HOTEL ESTIMULA A CRIATIVIDADE**

Comentário: em relação ao Hotel estimular e permitir que seus clientes internos utilizem sua criatividade para que cada vez mais sejam prestados serviços de qualidade, obteve-se as seguintes respostas: 64% avaliaram que sim; 32% avaliaram que não e 4% não responderam a esta questão.

**TABELA 30 – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NO HOTEL**

Identificação de problemas no hotel	Frequência	Percentual
Sim	17	68
Não	06	24
Não responderam	02	08

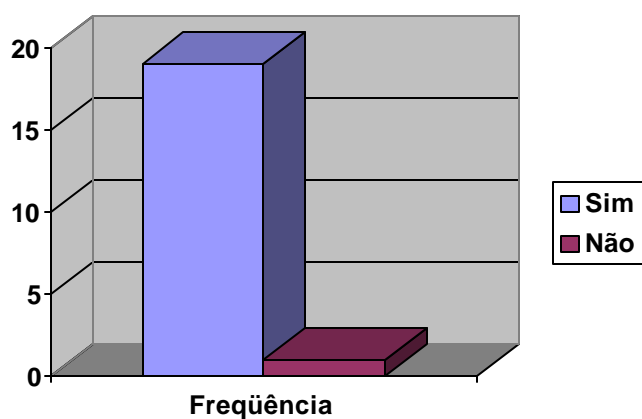
**GRÁFICO 30 – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NO HOTEL**

Comentário: 68% dos clientes internos do Hotel A afirmaram que costumam identificar problemas ocorridos no hotel, 24% responderam que não e 8% não responderam a esta questão.

**TABELA 31 – COMUNICAÇÃO AO SUPERIOR PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

<b>Comunicação ao superior problemas identificados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	19	95
Não	01	05

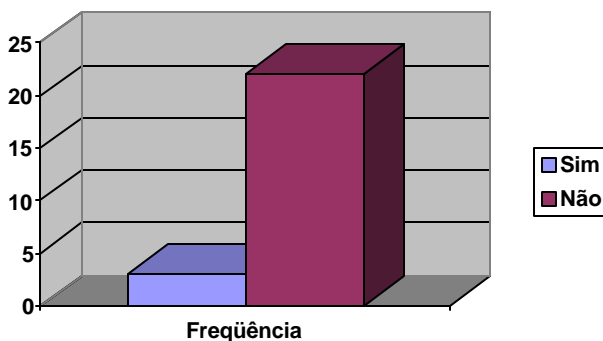
**GRÁFICO 31 – COMUNICAÇÃO AO SUPERIOR PROBLEMAS IDENTIFICADOS**



Comentário: 95% dos clientes internos que identificam problemas ocorridos no Hotel costumam comunicar estes fatos a seus superiores e 5% não repassam os problemas.

**TABELA 32 – UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO HOTEL**

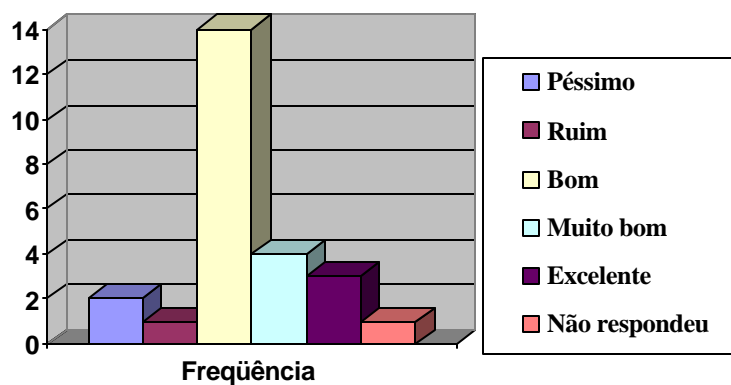
<b>Utilização de manuais no hotel</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	03	12
Não	22	88

**GRÁFICO 32 – UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO HOTEL**

Comentário: com relação à utilização de manuais no Hotel, apenas 12% dos clientes internos possuem conhecimentos da existência de manuais. Foi citado por 2 clientes internos o Regulamento do Hotel.

**TABELA 33 – AMBIENTE FÍSICO DO SETOR**

Ambiente físico do setor	Frequência	Percentual
Péssimo	02	08
Ruim	01	04
Bom	14	56
Muito bom	04	16
Excelente	03	12
Não respondeu	01	04

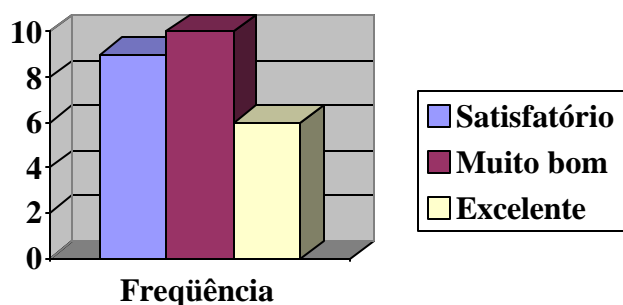
**GRÁFICO 33 – AMBIENTE FÍSICO DO SETOR**

Comentário: em relação ao ambiente físico do setor, quanto à iluminação, ruídos, decoração, ventilação etc., 56% dos clientes internos consideraram-no bom; 16%, como muito bom, 12%, excelente, 8%, péssimo, 4%, ruim e 4% não emitiram opinião.

**TABELA 34 – AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Auto-avaliação do desempenho	Frequência	Percentual
Satisfatório	09	36
Muito bom	10	40
Excelente	06	24

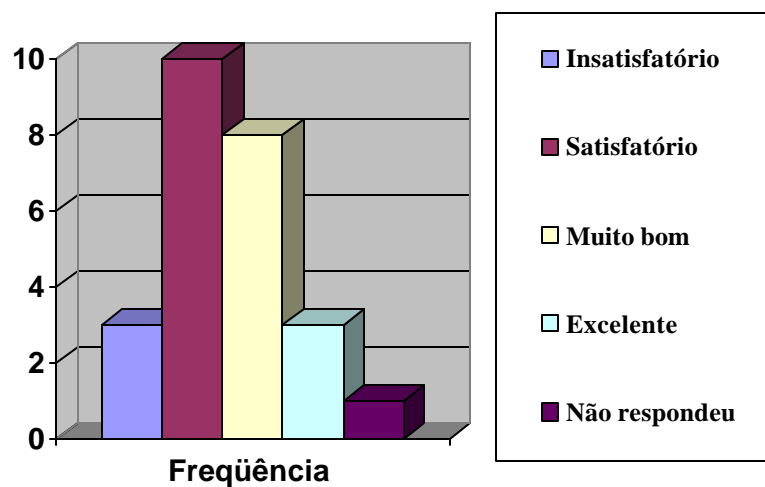
**GRÁFICO 34 – AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**



Comentário: questionados acerca de como avaliavam seu desempenho, obtiveram-se os seguintes resultados: 40% dos clientes internos consideram seu desempenho muito bom; 36%, satisfatório e 24% consideram que possuem um excelente desempenho.

**TABELA 35 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE**

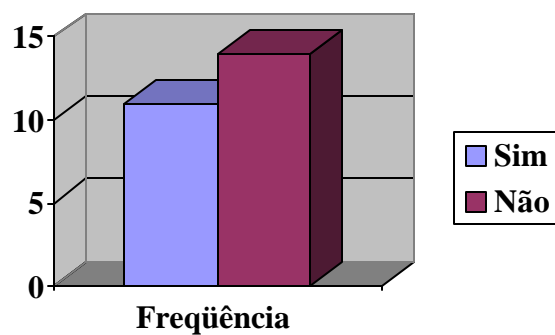
Desempenho da equipe	Frequência	Percentual
Insatisfatório	03	12
Satisfatório	10	40
Muito bom	08	32
Excelente	03	12
Não respondeu	01	04

**GRÁFICO 35 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE**

Comentário: solicitou-se a avaliação de desempenho da equipe, 40% dos clientes internos responderam que o desempenho é satisfatório; 32% consideraram-no muito bom; 12%, excelente; 12%, insatisfatório e 4% não responderam a esta questão.

**TABELA 36 – ESPÍRITO DE EQUIPE**

Espírito de equipe	Frequência	Percentual
Sim	11	44
Não	14	56

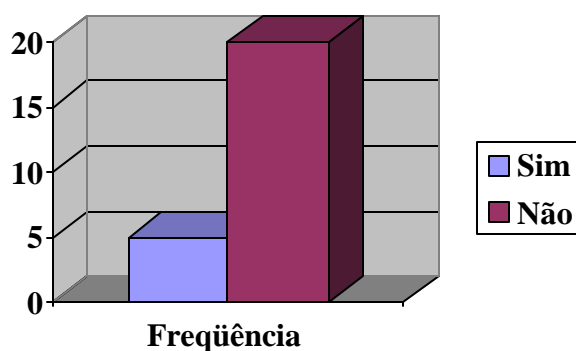
**GRÁFICO 36 – ESPÍRITO DE EQUIPE**

Comentário: 56% dos clientes internos do Hotel não consideram que as outras pessoas do setor tenham espírito de equipe, enquanto que 44% consideram que este exista.

**TABELA 37 – REUNIÕES INTERSETORIAIS**

Reuniões intersetoriais	Frequência	Percentual
Sim	05	20
Não	20	80

**GRÁFICO 37 – REUNIÕES INTERSETORIAIS**

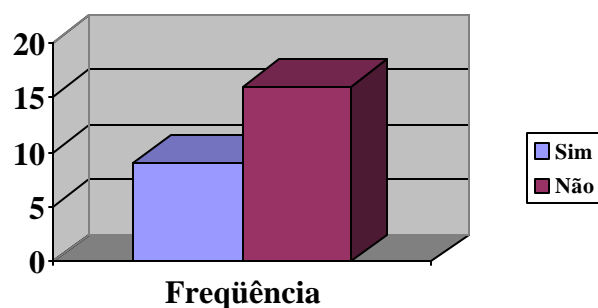


Comentário: quanto à questão da existência de reuniões intersetoriais, objetivando a melhoria dos serviços prestados pelo Hotel, 80% dos clientes internos afirmaram que estas não ocorrem. Em contrapartida, 20% dos clientes internos afirmam que estas reuniões ocorrem.

**TABELA 38 – REUNIÕES SETORIAIS**

Reuniões setoriais	Frequência	Percentual
Sim	09	36
Não	16	64

### GRÁFICO 38 – REUNIÕES SETORIAIS

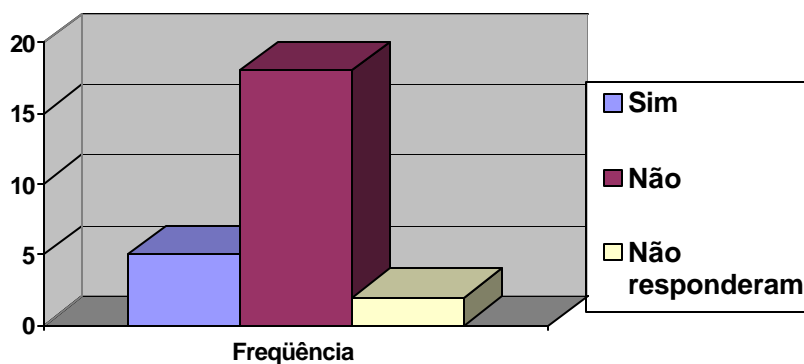


Comentário: 64% dos clientes internos afirmaram que não existem reuniões setoriais; 36% afirmam que participam destas reuniões. Observando-se o Gráfico 20, verifica-se que 72% dos respondentes, afirmaram que a comunicação do Hotel A é boa.

### TABELA 39 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE

Resultado questionário satisfação do hóspede	Frequência	Percentual
Sim	05	20
Não	18	72
Não responderam	02	08

### GRÁFICO 39 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE

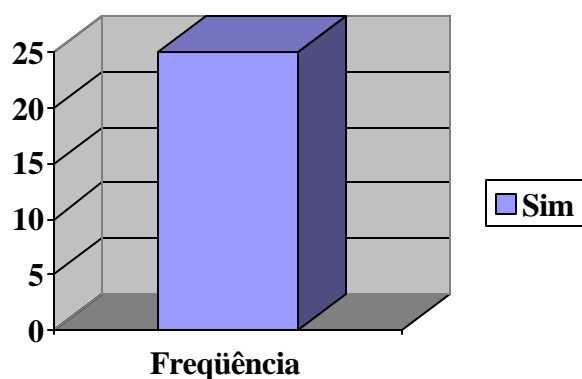


Comentário: o questionário de satisfação do hóspede é um instrumento que fornece *feedback* ao hotel e também aos clientes internos acerca de seu desempenho. 72% dos clientes internos do Hotel desconhecem os resultados destes, 20% têm acesso a estas informações e 8% não responderam a esta questão.

**TABELA 40 – IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOTEL**

<b>Importância do trabalho para o hotel</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	25	100

**GRÁFICO 40 – IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOTEL**



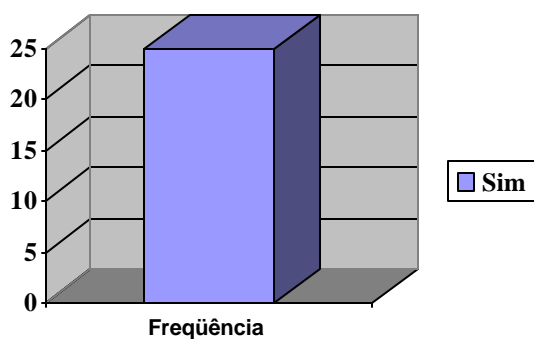
Comentário: quanto à auto-estima e visão das suas atividades no contexto da empresa, os clientes internos conseguem verificar claramente, considerando que 100% afirmaram que seu trabalho é importante para o Hotel.

**TABELA 41 – AUXÍLIO A COLEGAS QUE NECESSITAM**

<b>Auxilio a colegas que necessitam</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	25	100



### GRÁFICO 41 – AUXÍLIO A COLEGAS QUE NECESSITAM

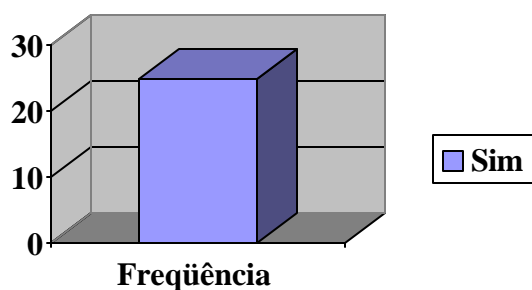


Comentário: de acordo com os clientes internos, 100% deles afirmaram que auxiliam os colegas de trabalho quando estes necessitam. Porém, no gráfico 34, pode-se observar que 56% dos clientes internos afirmaram não haver espírito de equipe no setor.

### TABELA 42 – REFEITÓRIO PARA CLIENTES INTERNOS

Refeitório	Frequência	Percentual
Sim	25	100

### GRÁFICO 42 – REFEITÓRIO PARA CLIENTES INTERNOS

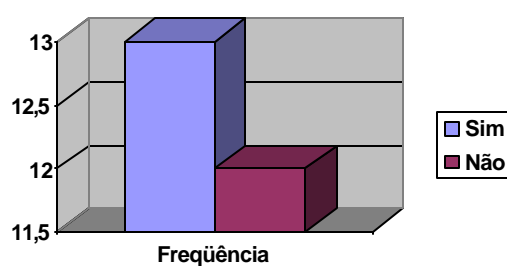


Comentário: 100% dos clientes internos responderam que o Hotel possui refeitório.

**TABELA 43 – LOCAL ADEQUADO PARA DESCANSO DOS CLIENTES  
INTERNOS NO PERÍODO DE FOLGA**

Local adequado	Frequência	Percentual
Sim	13	52
Não	12	48

**GRÁFICO 43 - LOCAL ADEQUADO PARA DESCANSO DOS CLIENTES  
INTERNOS NO PERÍODO DE FOLGA**

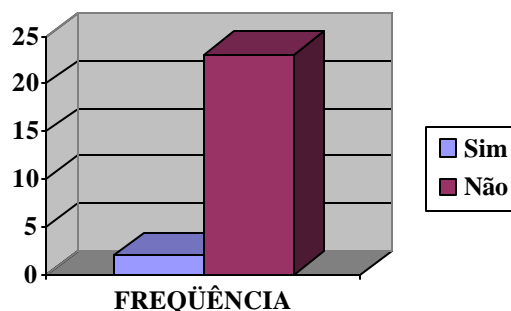


Comentário: geralmente, os turnos em hotéis são de 8 horas, sendo que 1 hora é o período de folga. Dessa forma, para maior conforto e conseqüentemente satisfação do cliente interno, um local adequado para o período de descanso pode ser considerado como um fator positivo para a saúde do trabalhador. 52% dos clientes internos responderam que existe um local adequado para o descanso no horário da folga; 48% discordam.

**TABELA 44 – UTILIZAÇÃO DO ALOJAMENTO DO HOTEL**

Utilização do alojamento do hotel	Frequência	Percentual
Sim	02	08
Não	23	92

### GRÁFICO 44 – UTILIZAÇÃO DO ALOJAMENTO DO HOTEL



Comentário: apenas 8% dos clientes internos do Hotel utilizam o alojamento. Estes consideram o ambiente adequado a seu bem estar.

### 6.3. Análise das Políticas de Recursos Humanos Hotel A, Conforme Entrevista com Gerente

No Hotel A, através da entrevista com o Gerente observou-se a seguinte situação em relação às políticas de recursos humanos.

#### 6.3.1. Política de suprimento

O Hotel privilegia o recrutamento interno, preferindo-o ao externo. Quando há necessidade de recrutamento externo, o Hotel dispõe de um banco de dados de currículos. Segundo informações do Gerente do Hotel, dá-se prioridades a candidatos que não tenham experiência anterior no segmento hoteleiro, pois acredita que profissionais experientes no setor, podem possuir “vícios” de trabalho de outros hotéis.

A seleção é realizada pelos coordenadores de área e pelo Gerente. A técnica utilizada é a entrevista. O perfil do candidato é determinado pelos coordenadores e gerência baseados em experiência própria, considerando que não existe descrição e análise de cargos.

A ambientação é realizada no primeiro dia de trabalho do novo colaborador, e o Hotel valoriza este procedimento, facilitando sua integração, assim como eleva o nível de desempenho, devido às informações obtidas.

### **6.3.2. Política de aplicação**

Como já foi descrito anteriormente, o Hotel não possui análise e descrição de cargos. Os colaboradores tomam conhecimento dos processos organizacionais através de informações obtidas com o gerente, chefias e outros clientes internos.

Quanto ao planejamento de recursos humanos, este é realizado pelo Gerente. Como o Hotel não sofre com o fenômeno da sazonalidade e já está no mercado há 17 anos, existe uma estabilidade em relação ao número de colaboradores do Hotel. Na entrevista o Gerente afirmou que com a organização dos processos internos e terceirização de alguns setores, houve um enxugamento do quadro de pessoal sem interferir no nível de qualidade dos serviços prestados.

Não existe plano de carreiras, inclusive os clientes internos não vislumbram ascensão profissional no Hotel (verificar gráfico 04). Também não existe um plano formal de avaliação de desempenho, o Gerente acredita que é possível avaliar todos os clientes internos sem este recurso. Porém, a avaliação de desempenho possui outros objetivos citados anteriormente.

### **6.3.3. Política de manutenção**

Com relação à administração salarial, o Hotel possui uma média salarial acima do mercado e existe uma hierarquização de cargos própria, adequada às exigências dos cargos. Os benefícios concedidos são: plano de saúde, vales transporte e alimentação, estes últimos previstos em lei.

Existe uma preocupação com a saúde e segurança dos clientes internos, considerando que o Hotel firmou convênio com uma clínica médica e está incentivando seus colaboradores a participarem de cursos de segurança no trabalho.

De acordo com o Gerente, o índice de rotatividade é baixo e grande parte dos seus colaboradores já prestam serviços ao Hotel num período superior a três anos.

Quanto ao clima organizacional, verificou-se que existe uma abertura na comunicação entre Gerente e clientes internos.

#### **6.3.4. Política de desenvolvimento e treinamento**

O Hotel não possui um planejamento de programa de educação continuada. À medida que os clientes internos solicitam, o Hotel subsidia cursos que tenham relação com a atual função desempenhada no mesmo. Não são investidos recursos para preparar os clientes internos em cargos de hierarquia maior, ou que estejam na mesma linha. É importante ressaltar que a qualificação está relacionada à iniciativa de alguns colaboradores. Esse fato pode criar lacunas em relação ao desempenho dos colaboradores e ausência de padronização, considerando o número de clientes internos que procuram o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

Através da pesquisa verificou-se que o Hotel A, não possui políticas de recursos humanos estruturadas através de um planejamento. Os procedimentos são realizados à medida que surgem as necessidades.

#### **6.4. Apresentação Hotel B**

Número de unidades habitacionais: 84

Serviços oferecidos: restaurante; *room-service* 24 horas, bar, piscina externa, recreação (alta temporada), sala de jogos, estacionamento, garagem.

Nicho de mercado: turismo de lazer

Taxa de ocupação anual: 52%

Classificação EMBRATUR: não

Classificação ABIH: não

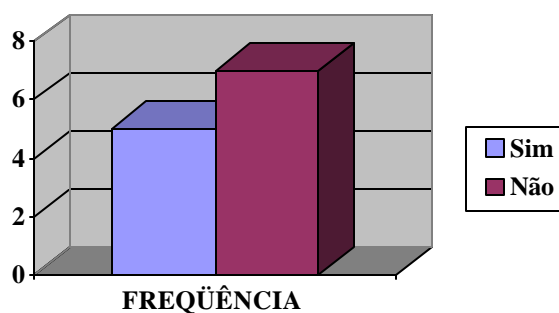
Número de clientes internos: 15 na baixa temporada; 30 na alta temporada.

## 6.5. Dados Obtidos Junto aos Clientes Internos

**TABELA 45 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO**

<b>Experiência Anterior na Função</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	05	42
Não	07	58

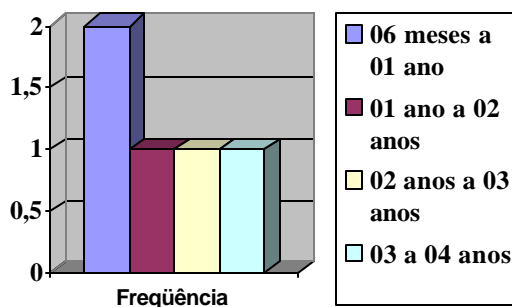
**GRÁFICO 45 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO**



Comentário: 58% dos clientes internos não possuíam experiência na função antes de serem admitidos no Hotel B; 42% já a possuíam.

**TABELA 46 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA**

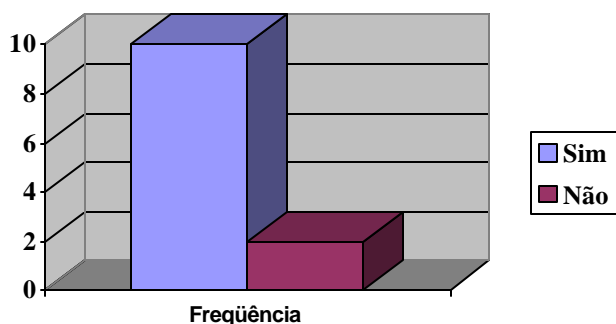
<b>Tempo de experiência</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
06 meses a 01 ano	02	40
01 ano a 02 anos	01	20
02 anos a 03 anos	01	20
03 anos a 04 anos	01	20

**GRÁFICO 46 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA**

Comentário: entre os clientes internos que possuem experiência anterior na função antes de serem admitidos no Hotel B verificam-se os seguintes dados: 40% possuíam experiência de 06 meses a 01 ano; 20%, de 01 a 02 anos; 20%, de 02 a 03 anos; 20%, de 03 a 04 anos.

**TABELA 47 – SATISFAÇÃO COM EMPREGO ATUAL**

Satisfação com emprego atual	Frequência	Percentual
Sim	10	83
Não	02	17

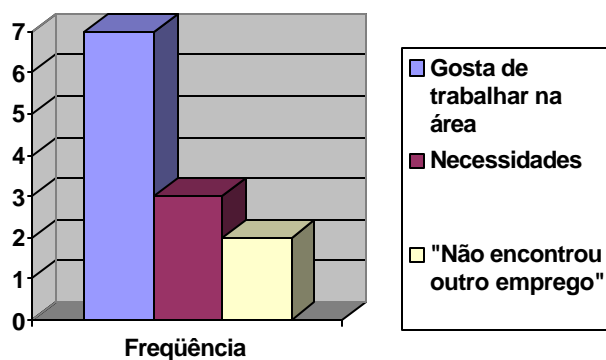
**GRÁFICO 47 – SATISFAÇÃO COM EMPREGO ATUAL**

Comentário: 83% dos clientes internos afirmaram estarem satisfeitos com seu atual emprego, em contrapartida 17% não estão satisfeitos.

**TABELA 48 – MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR NO HOTEL**

Motivos	Frequência	Percentual
Gosta de trabalhar na área	07	58
Necessidades	03	25
“Não encontrou outro emprego”	02	17

**GRÁFICO 48 – MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR NO HOTEL**



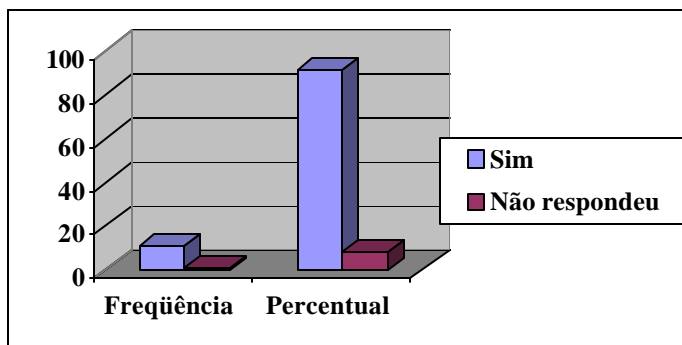
Comentário: entre os motivos listados pelos clientes internos observam-se os seguintes dados: 58% procuraram o Hotel B por gostar de trabalhar na área; 25% procuraram o Hotel por necessidade; 17% por não terem encontrado outro emprego.

**TABELA 49 – ASCENSÃO PROFISSIONAL**

Ascensão profissional	Frequência	Percentual
Sim	11	92
Não respondeu	01	08



### GRÁFICO 49 – ASCENSÃO PROFISSIONAL

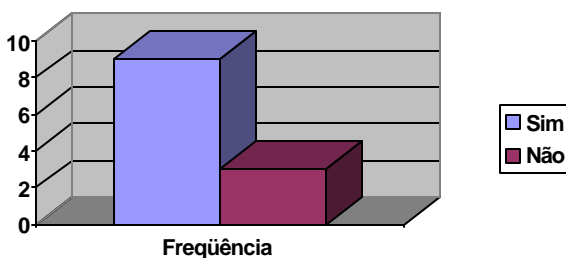


Comentário: 92% dos clientes internos do Hotel B conseguem vislumbrar ascensão profissional.

### TABELA 50 – PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS E CURSOS

Participação em treinamento e cursos	Frequência	Percentual
Sim	09	75
Não	03	25

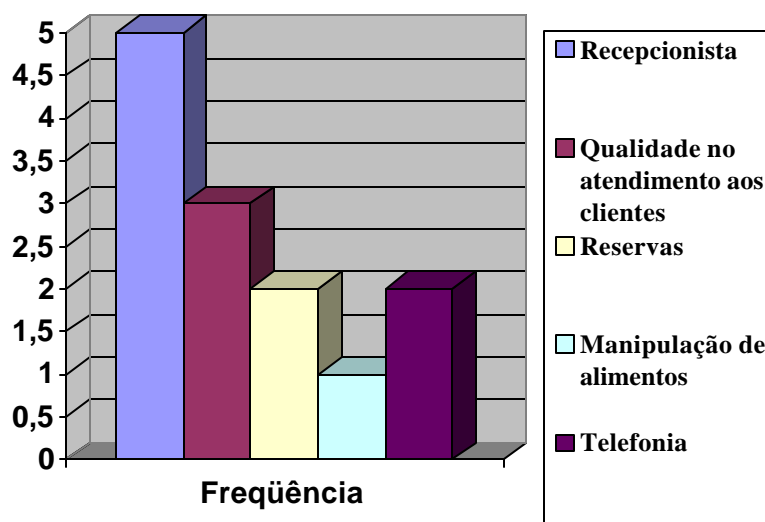
### GRÁFICO 50 – PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS E CURSOS



Comentário: 75% dos clientes internos já participaram de algum curso ou treinamento oferecido pelo Hotel; 25% dos clientes afirmaram não haver participado.

**TABELA 51 – CURSOS E TREINAMENTOS REALIZADOS**

<b>Cursos e treinamentos realizados</b>	<b>Frequência</b>
Recepcionista	05
Qualidade no atendimento aos clientes	03
Reservas	02
Telefonia	02
Manipulação de alimentos	01

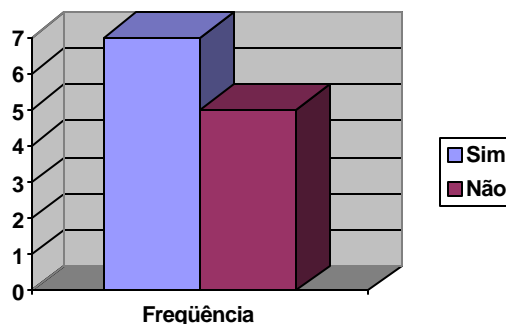
**GRÁFICO 51 – CURSOS E TREINAMENTOS REALIZADOS**

Comentário: o curso mais apontado pelos clientes internos foi o de recepcionista, seguido de qualidade no atendimento aos clientes.

**TABELA 52 – APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL POR INICIATIVA****PRÓPRIA**

<b>Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	07	58
Não	05	42

### GRÁFICO 52 – APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL POR INICIATIVA PRÓPRIA



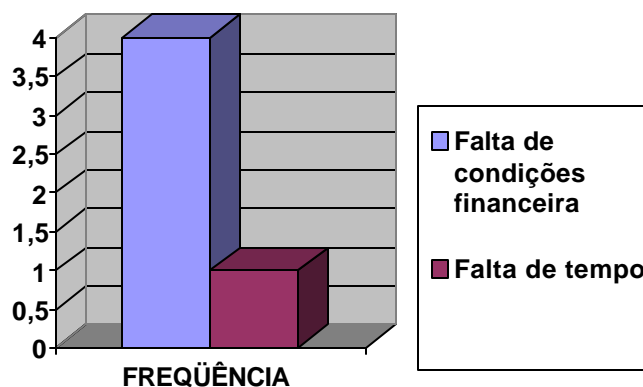
Comentário: constatou-se que 58% dos clientes internos do Hotel B estão preocupados com seu aperfeiçoamento profissional e realizam cursos por iniciativa própria. A seguir listar-se-ão os cursos:

- Inglês;
- Espanhol;
- Publicidade / Propaganda;
- Segurança no Trabalho;
- Comunicação;
- Administração de Microempresa;
- Cooperativismo;
- Conservação do Meio Ambiente.

### TABELA 53 – MOTIVOS DO NÃO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Motivos de não aperfeiçoamento profissional	Frequência	Percentual
Falta de condições financeiras	04	80
Falta de tempo	01	20

**GRÁFICO 53 – MOTIVOS DO NÃO APERFEIÇOAMENTO  
PROFISSIONAL**

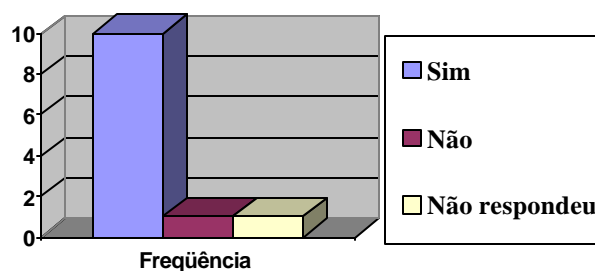


Comentário: de acordo com o gráfico 53, 42% dos clientes internos do Hotel B não buscam aperfeiçoamento profissional. Destes, 80% não realizam cursos por falta de condições financeiras e 20% por falta de tempo.

**TABELA 54 – CONTINUIDADE DA ATIVIDADE PROFISSIONAL EM  
HOTÉIS**

Continuidade atividade profissional em hotéis	Frequência	Percentual
Sim	10	84
Não	01	08
Não respondeu	01	08

**GRÁFICO 54 – CONTINUIDADE DA ATIVIDADE PROFISSIONAL EM  
HOTÉIS**

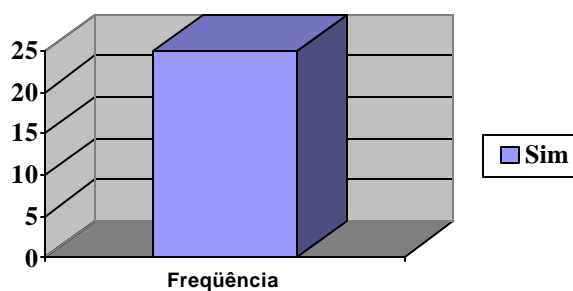


Comentário: entre os clientes internos do Hotel B, 84% deles desejam continuar trabalhando em hotéis; 8% desejam mudar de área e 8% não responderam a questão.

**TABELA 55 – PREOCUPAÇÃO COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALIDADE**

Serviços com qualidade	Frequência	Percentual
Sim	25	100

**GRÁFICO 55 – PREOCUPAÇÃO COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALIDADE**

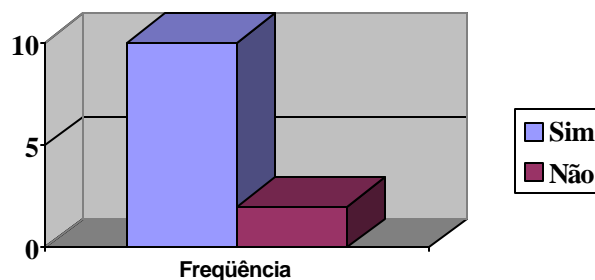


Comentário: todos os clientes internos que responderam ao questionário foram unânimes em afirmar que se preocupam em prestar serviços de qualidade aos usuários do Hotel.

**TABELA 56 – TREINAMENTO DE AMBIENTAÇÃO**

Treinamento de ambientação	Frequência	Percentual
Sim	10	83
Não	02	17

### GRÁFICO 56 – TREINAMENTO DE AMBIENTAÇÃO

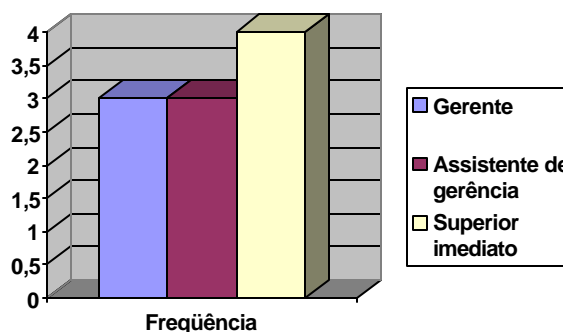


Comentário: neste Hotel, 83% dos clientes internos receberam treinamento de ambientação. Em contrapartida, 17% dos clientes internos não o receberam.

### TABELA 57 – RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO

Responsável	Frequência
Gerente	03
Assistente de gerência	03
Superior imediato	04

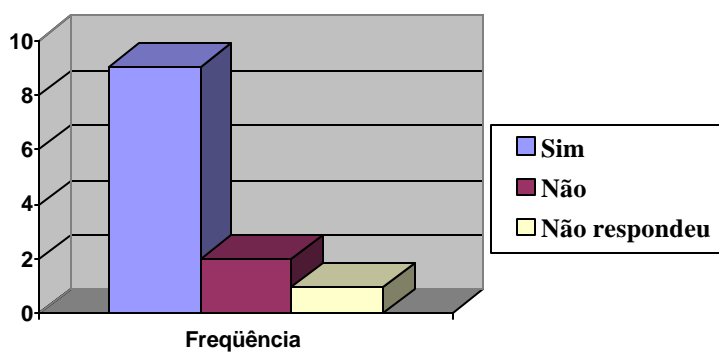
### GRÁFICO 57 – RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO



Comentário: observa-se que as pessoas responsáveis pelas informações no processo de ambientação possuem cargos de liderança.

**TABELA 58 – AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO**

<b>Autonomia para tomada de decisão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	09	75
Não	02	17
Não respondeu	01	08

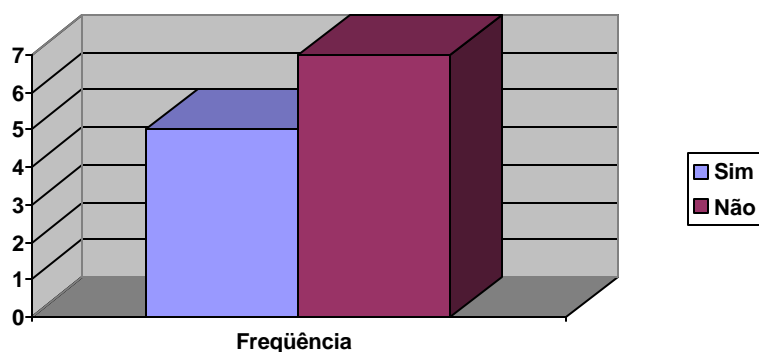
**GRÁFICO 58 – AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO**

Comentário : de acordo com os clientes internos, 75% deles acreditam que possuem autonomia para tomar decisões; 17% afirmam não possuir esta autonomia e 8% não responderam a questão.

**TABELA 59 – INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO SEM A PRESENÇA DO SUPERIOR**

<b>Insegurança na tomada de decisão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	05	42
Não	07	58

**GRÁFICO 59 – INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO SEM A PRESENÇA DO SUPERIOR**

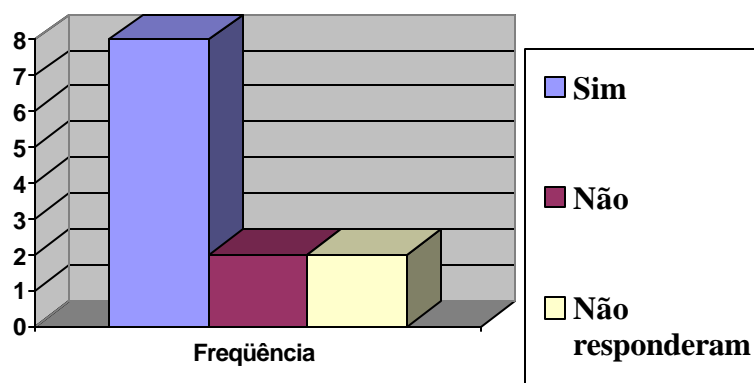


Comentário: quando questionados se ficavam receosos ou inseguros em tomar decisões na ausência do superior, obtiveram-se os seguintes dados: 42% dos clientes internos responderam afirmativamente; 58% responderam que não.

**TABELA 60 – QUALIDADE NO HOTEL**

Qualidade no hotel	Frequência	Percentual
Sim	08	66
Não	02	17
Não responderam	02	17

**GRÁFICO 60 – QUALIDADE NO HOTEL**



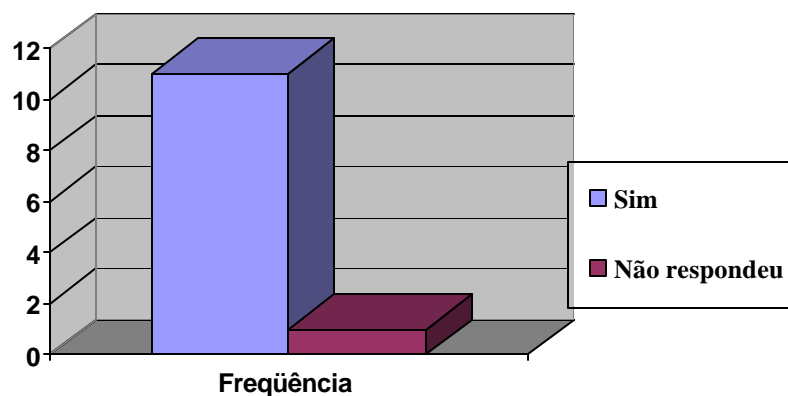


Comentário: 66% dos clientes internos consideram que o Hotel possui uma política que garanta a satisfação ou superação das necessidades, desejos e expectativas dos usuários; 17% consideram que não e 17% não responderam a questão.

**TABELA 61 – UTILIZAÇÃO HOTEL COMO HÓSPEDE**

Utilização do hotel hóspede	Frequência	Percentual
Sim	11	92
Não respondeu	01	08

**GRÁFICO 61 – UTILIZAÇÃO HOTEL COMO HÓSPEDE**

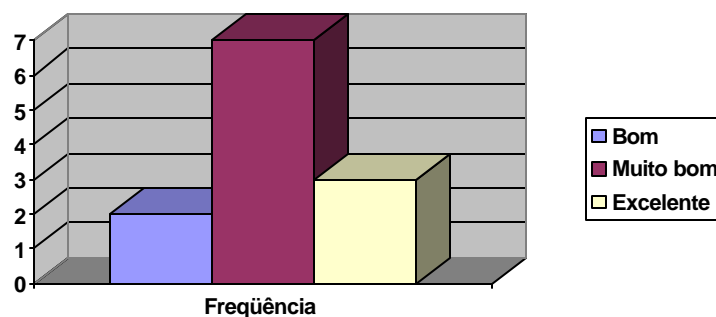


Comentário: caso os clientes internos estivessem na posição de turistas em Florianópolis, 92% hospedar-se-iam no Hotel; 8% não responderam a questão.

**TABELA 62 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SETOR**

Relacionamento interpessoal no setor	Frequência	Porcentagem
Bom	02	17
Muito bom	07	58
Excelente	03	25

### GRÁFICO 62 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SETOR

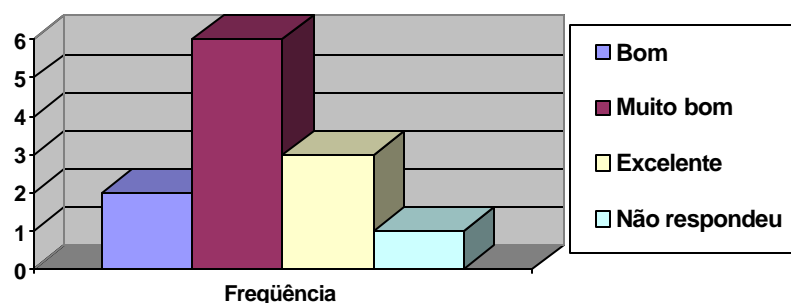


Comentário: o estabelecimento de um relacionamento interpessoal positivo é fundamental para o desenvolvimento das atividades profissionais. No Hotel B, 58% dos clientes internos afirmaram ter um relacionamento muito bom com seus colegas de setor; 25% consideram seus relacionamentos como excelente e 17% responderam que este é bom.

### TABELA 63 – RELACIONAMENTO INTERSETORIAL

Relacionamento intersetorial	Frequência	Percentual
Bom	02	17
Muito bom	06	50
Excelente	03	25
Não respondeu	01	08

### GRÁFICO 63 – RELACIONAMENTO INTERSETORIAL

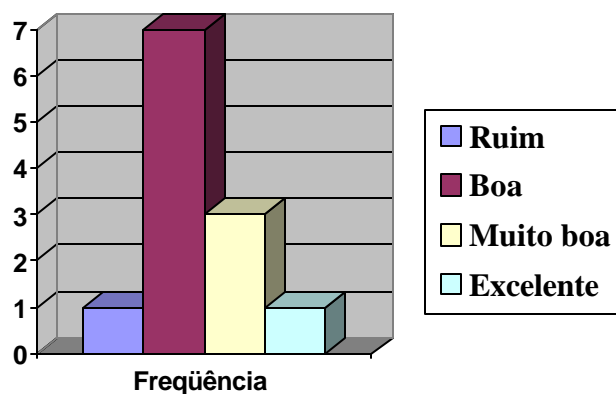


Comentário: 50% dos clientes internos afirmaram que o relacionamento da equipe de seu setor com os outros é muito bom, 25% responderam que é excelente, 17% consideraram este como bom e 8% não responderam.

**TABELA 64 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Comunicação Organizacional	Frequência	Percentual
Ruim	01	08
Boa	07	59
Muito boa	03	25
Excelente	01	08

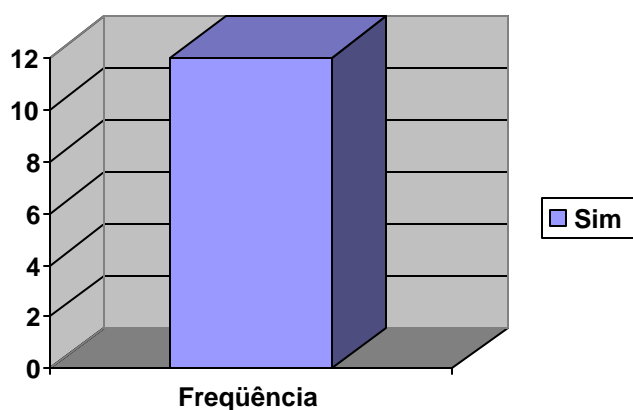
**GRÁFICO 64 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.**



Comentário: a comunicação é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. 59% dos clientes internos consideraram-na boa, 25%, muito boa, 8%, excelente e 8%, ruim.

**TABELA 65 – VERIFICAÇÃO TRABALHO REALIZADO**

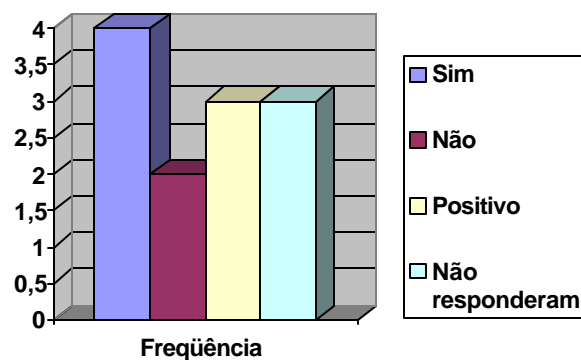
<b>Verificação trabalho realizado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	100

**GRÁFICO 65 – VERIFICAÇÃO TRABALHO REALIZADO**

Comentário: verificar e checar o trabalho realizado é uma premissa para prestar serviços de qualidade. 100% dos clientes internos do Hotel afirmaram que têm por hábito verificar as tarefas realizadas.

**TABELA 66 – FEEDBACK DOS SUPERIORES**

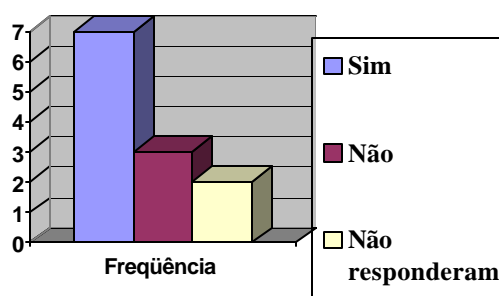
<b>Feedback dos Superiores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	04	33
Não	02	17
Positivo	03	25
Não responderam	03	25

**GRÁFICO 66 – FEEDBACK DOS SUPERIORES**

Comentário: em relação ao *feedback* por parte dos superiores, 33% dos clientes internos afirmaram que recebem retorno em forma de elogios e também de repreensões; 25% afirmaram que recebem apenas elogios; 25% não responderam a esta questão e 17% não recebem nenhum tipo de retorno.

**TABELA 67 – RECONHECIMENTO DOS ESFORÇOS**

Reconhecimento dos esforços	Frequência	Percentual
Sim	07	58
Não	03	25
Não responderam	02	17

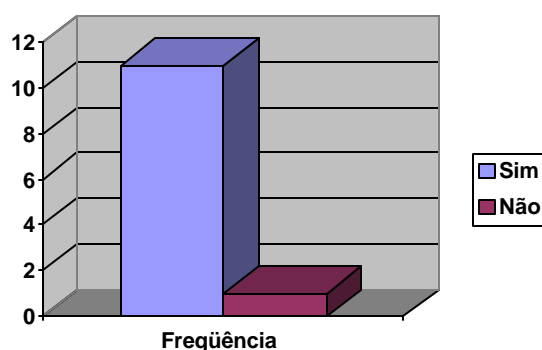
**GRÁFICO 67 – RECONHECIMENTO DOS ESFORÇOS**

Comentário: entre os clientes internos do Hotel B, 58% afirmaram que se sentem reconhecidos por seus esforços pelos superiores; 25% não se sentem reconhecidos e 17% não responderam a questão.

**TABELA 68 – SUGESTÕES PARA O HOTEL**

Sugestões para o hotel	Frequência	Percentual
Sim	11	92
Não	01	08

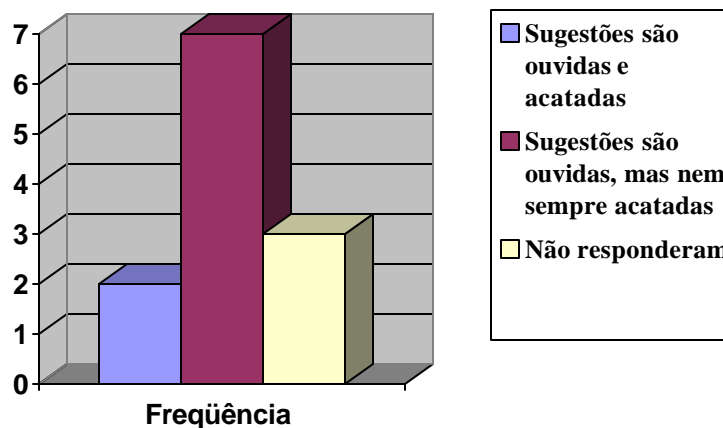
**GRÁFICO 68 – SUGESTÕES PARA O HOTEL**



Comentário: 92% dos clientes internos costumam sugerir melhorias para o Hotel, enquanto que 8% afirmaram não ter este hábito.

**TABELA 69 – RESULTADO DAS SUGESTÕES**

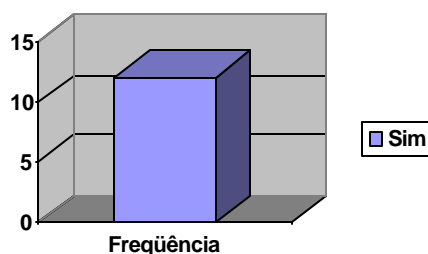
Resultado das sugestões	Frequência	Percentual
Sugestões são ouvidas e acatadas	02	17
Sugestões são ouvidas, mas nem sempre acatadas	07	58
Não responderam	03	25

**GRÁFICO 69 – RESULTADO DAS SUGESTÕES**

Comentário: os clientes internos que operacionalizam as atividades do Hotel e estão constantemente em contato com os clientes externos, possuem uma grande capacidade de identificar melhorias nos processos organizacionais. No Hotel B observa-se que 42% dos clientes internos afirmaram que estas sugestões são ouvidas mas nem sempre acatadas; 17% responderam que estas são ouvidas e acatadas; 25% não responderam a questão.

**TABELA 70 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO HOTEL**

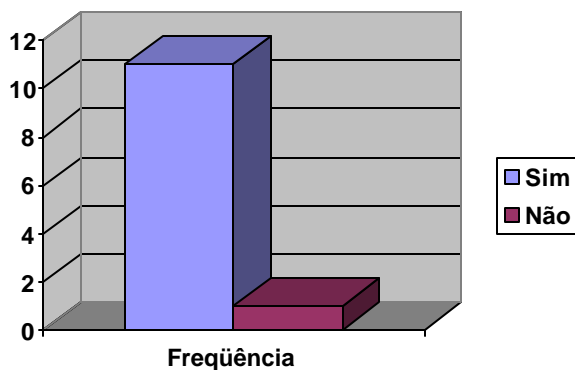
Satisfação dos usuários do hotel	Frequência	Percentual
Sim	12	100

**GRÁFICO 70 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO HOTEL**

Comentário: 100% dos clientes internos afirmaram que os usuários do Hotel sentem-se satisfeitos com os serviços recebidos.

**TABELA 71 – PADRONIZAÇÃO DAS TAREFAS**

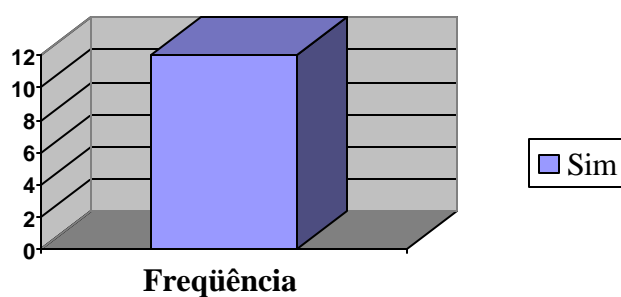
<b>Padronização das tarefas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	11	92
Não	01	08

**GRÁFICO 71 – PADRONIZAÇÃO DAS TAREFAS**

Comentário: 92% dos respondentes afirmaram que existem padrões para a realização das tarefas do hotel, 8% não concordam.

**TABELA 72 – CRIATIVIDADE NO TRABALHO**

<b>Criatividade no trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	100

**GRÁFICO 72 – CRIATIVIDADE NO TRABALHO**

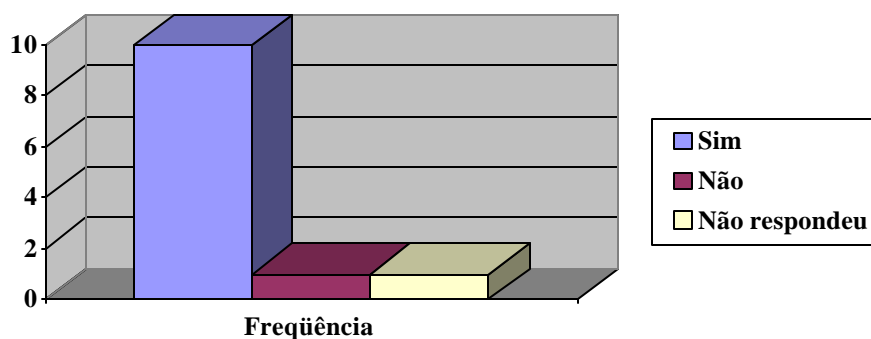


Comentário: todos os clientes internos que responderam ao questionário consideram-se criativos no desempenho de suas atividades profissionais.

**TABELA 73 – HOTEL ESTIMULA A CRIATIVIDADE**

<b>Hotel Estimula a Criatividade</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	10	84
Não	01	08
Não respondeu	01	08

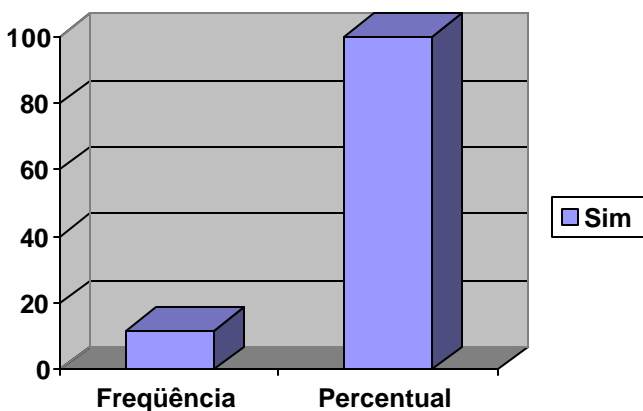
**GRÁFICO 73 – HOTEL ESTIMULA A CRIATIVIDADE**



Comentário: na prestação de serviços a criatividade deve ser um dos requisitos para o desempenho das tarefas, considerando que não existem regras que possam padronizar o comportamento dos usuários. 84% dos clientes internos afirmaram que o Hotel estimula e permite que eles sejam criativos, para que cada vez mais sejam prestados serviços de qualidade aos usuários.

**TABELA 74 – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NO HOTEL**

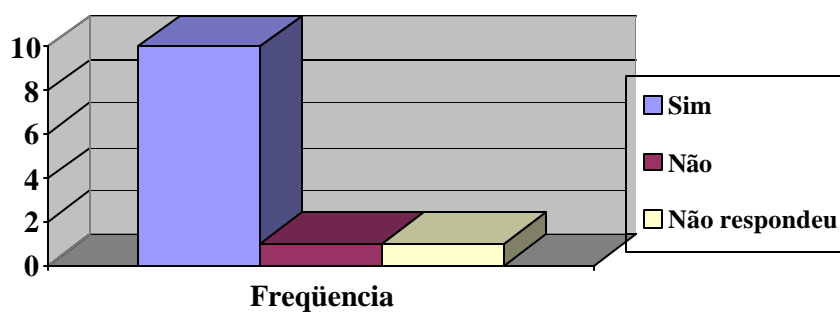
<b>Identificação de problemas no hotel</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	100

**GRÁFICO 74 – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NO HOTEL**

Comentário: 100% dos clientes internos afirmam que costumam identificar os problemas que ocorrem no Hotel.

**TABELA 75 – COMUNICAÇÃO SUPERIOR PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Comunicação Superior Problemas	Frequência	Percentual
Sim	10	84
Não	01	08
Não respondeu	01	08

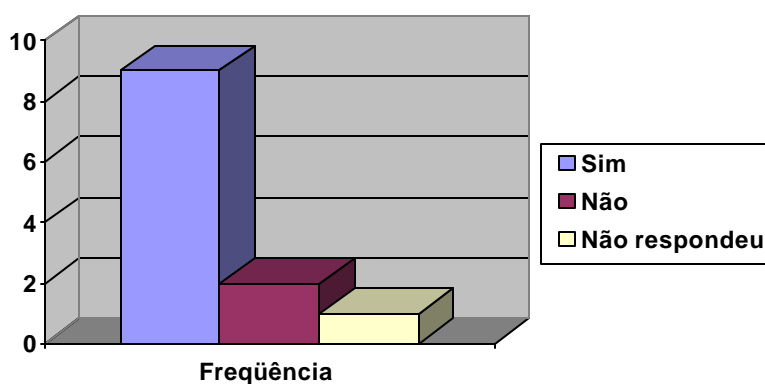
**GRÁFICO 75 – COMUNICAÇÃO SUPERIOR PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Comentário: 84% dos clientes internos costumam comunicar a seus superiores os problemas identificados, 8% não possuem este hábito e 8% não responderam a esta questão.

**TABELA 76 – UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO HOTEL**

Utilização de manuais no hotel	Frequência	Percentual
Sim	09	75
Não	02	17
Não respondeu	01	08

**GRÁFICO 76 – UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO HOTEL**

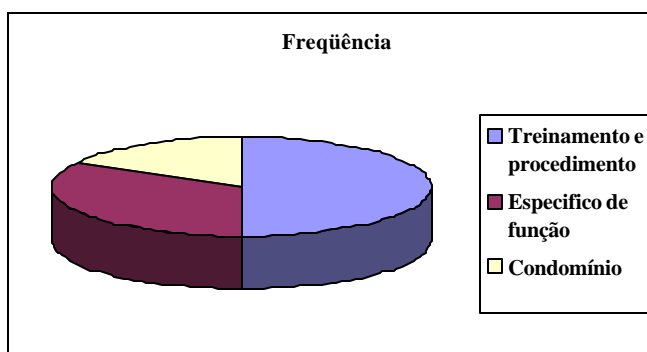


Comentário: a utilização de manuais em hotéis, além de padronizar os procedimentos internos, serve de guia para os clientes internos em relação aos objetivos organizacionais. 75% dos colaboradores do Hotel B conhecem os manuais utilizados pela empresa, 17% não possuem conhecimentos a cerca destes e 8% não responderam a questão.

**TABELA 77 – MANUAIS UTILIZADOS**

Manuais Utilizados	Frequência
Treinamento e procedimento	03
Específico de função	02
Condomínio	01

### GRÁFICO 77 – MANUAIS UTILIZADOS

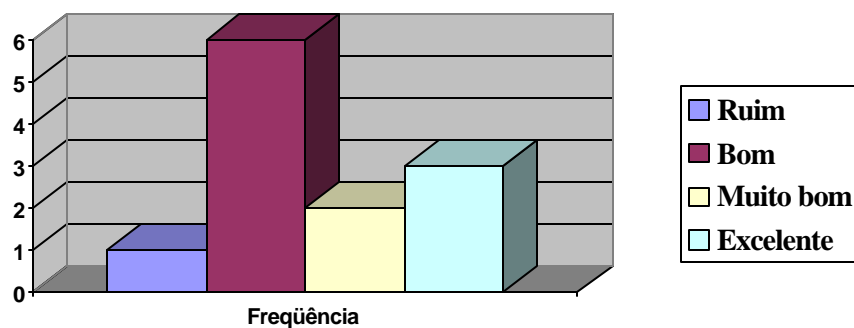


Comentário: os manuais lembrados pelos clientes internos estão relacionados aos processos internos. Observa-se que o Hotel B, implementou ações para a padronização dos serviços.

### TABELA 78 – AMBIENTE FÍSICO DO SETOR

Ambiente físico do setor	Frequência	Percentual
Ruim	01	08
Bom	06	50
Muito bom	02	17
Excelente	03	25

### GRÁFICO 78 – AMBIENTE FÍSICO DO SETOR

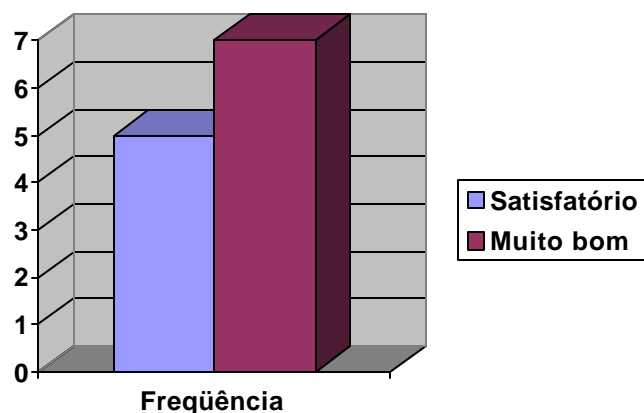


Comentário: em relação ao ambiente físico do setor onde estão lotados, 50% dos clientes internos avaliaram que este é bom, 25% consideraram-no excelente, 17% muito bom e 8% classificaram-no como ruim.

**TABELA 79 – AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Auto Avaliação	Frequência	Percentual
Satisfatório	05	42
Muito bom	07	58

**GRÁFICO 79 – AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

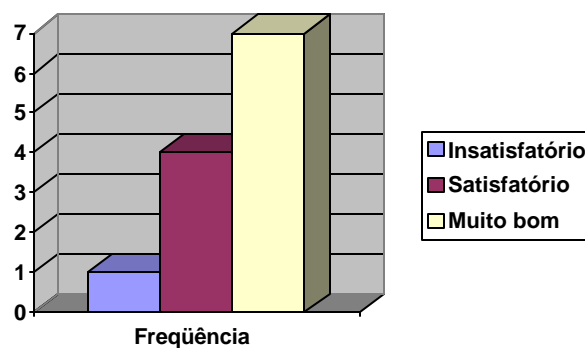


Comentário: ao serem questionados de como eles avaliam o próprio desempenho, 58% dos clientes internos consideram-no muito bom, 42% consideram seu desempenho como satisfatório.

**TABELA 80 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE**

Avaliação de desempenho	Frequência	Percentual
Insatisfatório	01	08
Satisfatório	04	34
Muito bom	07	58

### GRÁFICO 80 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE

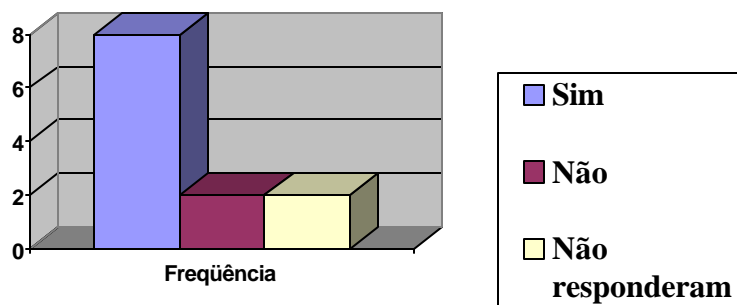


Comentário: a avaliação do desempenho da equipe entre os clientes internos do Hotel B foi estabelecida da seguinte forma: 58% avaliaram como muito bom o desempenho da equipe, 34%, como satisfatório e 8%, insatisfatório.

### TABELA 81 – ESPÍRITO DE EQUIPE

Espírito de Equipe	Frequência	Percentual
Sim	08	66
Não	02	17
Não responderam	02	17

### GRÁFICO 81 – ESPÍRITO DE EQUIPE

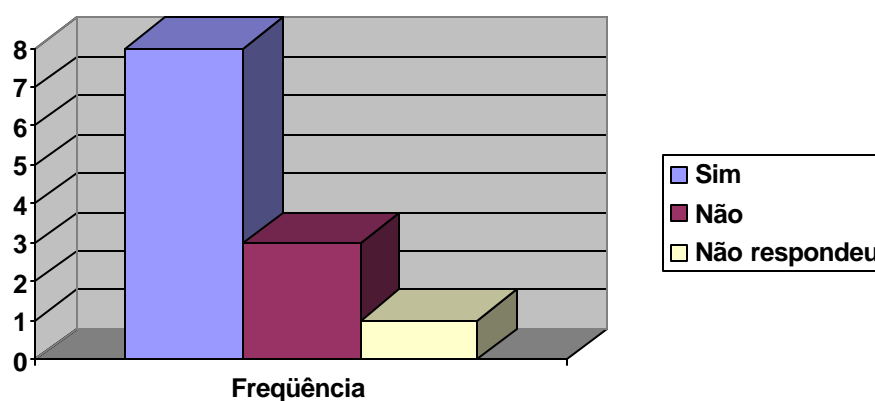


Comentário: 66% dos clientes internos do Hotel consideram que existe espírito de equipe entre as pessoas do setor; 17% afirmaram que não há espírito de equipe e 17% não responderam a questão.

**TABELA 82 – REUNIÕES INTERSETORIAIS**

Reuniões intersetoriais	Frequência	Percentual
Sim	08	67
Não	03	25
Não respondeu	01	08

**GRÁFICO 82 – REUNIÕES INTERSETORIAIS**

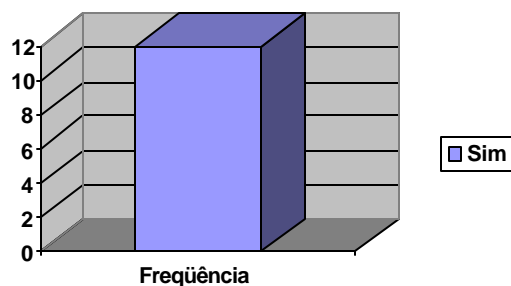


Comentário: em uma organização hoteleira, o desempenho de um setor está intrinsecamente ligado a outros, portanto as reuniões intersetoriais são fundamentais para o alcance das metas. 67% dos clientes internos confirmaram a existência dessas reuniões para a discussão de problemas que afetam a qualidade dos serviços, 25% desconhecem-nas e 8% não responderam a questão.

**TABELA 83 – REUNIÕES SETORIAIS**

Reuniões Setoriais	Frequência	Percentual
Sim	12	100

### GRÁFICO 83 – REUNIÕES SETORIAIS

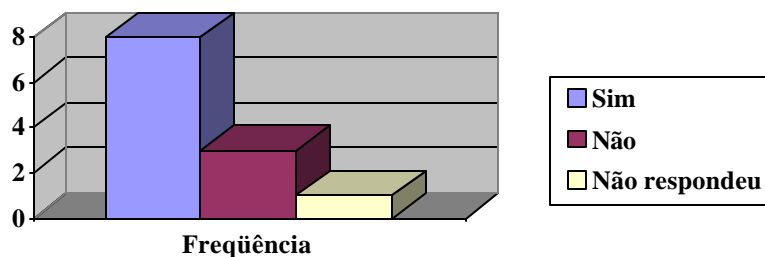


Comentário: 100% dos clientes internos confirmaram a existência de reuniões setoriais para discutir os problemas do setor.

### TABELA 84 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE

Resultado questionário satisfação do Hóspede	Frequência	Percentual
Sim	08	67
Não	03	25
Não respondeu	01	08

### GRÁFICO 84 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE



Comentário: conhecer os resultados dos questionários de satisfação do hóspede é um fator de motivação para os clientes internos. Os elogios aumentam a auto-estima e se houver críticas, podem ser percebidas como desafios através da superação dos problemas apontados

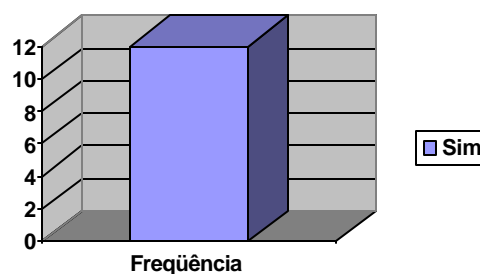


pelos hóspedes. No Hotel B, 67% dos clientes internos têm acesso a esses dados, 25% afirmaram não conhecer a opinião dos usuários e 8% não responderam a esta questão.

**TABELA 85 – IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOTEL**

<b>Importância do trabalho para o hotel</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	100

**GRÁFICO 85 – IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOTEL**

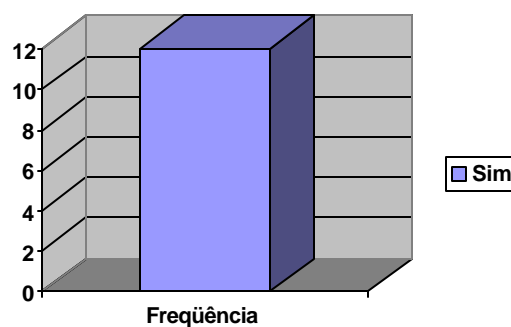


Comentário: os clientes internos reconhecem a importância de suas atividades para o funcionamento do Hotel. 100% deles confirmaram esse fato.

**TABELA 86 – AUXÍLIO A COLEGAS QUE NECESSITAM**

<b>Auxílio a colegas que necessitam</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	100

**GRÁFICO 86 – AUXÍLIO A COLEGAS QUE NECESSITAM**

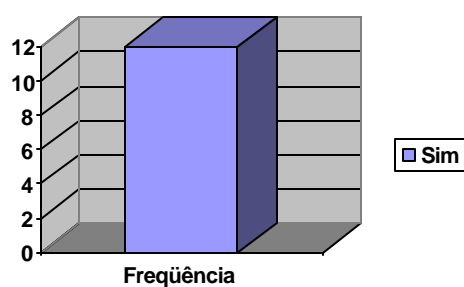


Comentário: 100% dos clientes internos afirmaram que costumam auxiliar seus colegas de trabalho quando eles necessitam.

**TABELA 87 – REFEITÓRIO PARA CLIENTES INTERNOS**

Refeitório para clientes internos	Frequência	Percentual
Sim	12	100

**GRÁFICO 87 – REFEITÓRIO PARA CLIENTES INTERNOS**

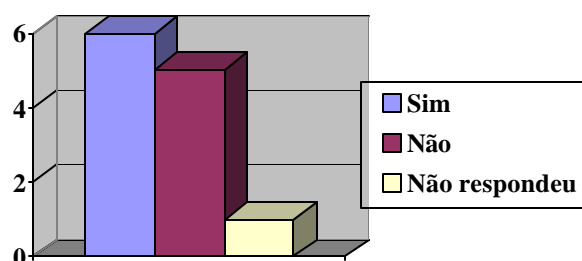


Comentário: Os clientes internos confirmaram a existência de refeitório no Hotel.

**TABELA 88 – LOCAL ADEQUADO PARA DESCANSO DOS CLIENTES INTERNOS NO PERÍODO DE FOLGA**

Local Adequado	Frequência	Percentual
Sim	06	50
Não	05	42
Não respondeu	01	08

**GRÁFICO 88 - LOCAL ADEQUADO PARA DESCANSO DOS CLIENTES INTERNOS NO PERÍODO DE FOLGA**

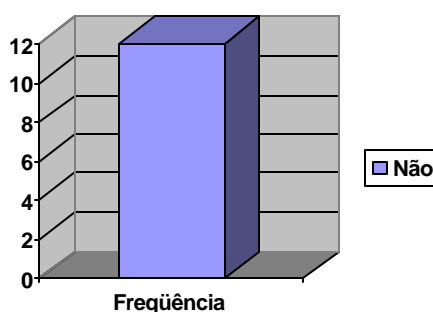


Comentário: com relação a um local adequado para o período de folga, 50% dos clientes internos afirmam que o Hotel dispõe deste espaço, 42% consideram que não existe este local e 8% não responderam a questão.

**TABELA 89 – UTILIZAÇÃO DO ALOJAMENTO DO HOTEL**

Utilização alojamento	Frequência	Percentual
Não	12	100

**GRÁFICO 89 – UTILIZAÇÃO DO ALOJAMENTO DO HOTEL**



Comentário: como o Hotel não oferece alojamento, 100% dos clientes internos responderam que não utilizam este benefício.

## **6.6. Análise das Políticas de Recursos Humanos Hotel B, Conforme Entrevista com Gerente**

Considerando a realidade do Hotel B, evidenciaram-se os seguintes aspectos em relação às suas políticas de recursos humanos:

### **6.6.1. Política de suprimento**

O Hotel realiza recrutamento externo e interno, privilegiando o segundo, objetivando a valorização de seus clientes internos. O recrutamento externo ocorre quando se esgotam as opções de transferências e promoções.

A seleção é executada pelos coordenadores de área e o Gerente, considerando a inexistência de um setor específico de recursos humanos no Hotel.

O processo de ambientação do novo colaborador é realizado, mas não é freqüente. Em períodos onde a taxa de ocupação do Hotel está elevada, e conseqüentemente há movimento intenso no Hotel, não acontece. Esse fato, com certeza, reflete na qualidade dos serviços prestados, considerando que apesar do novo colaborador já possuir experiência na função, cada empresa possui sua realidade. Ressalta-se também que o Gerente prefere que os colaboradores não tenham experiência anterior no segmento hoteleiro.

### **6.6.2. Política de aplicação**

No Hotel B existem e são utilizados os manuais contendo a descrição e análise de cargos. Esses manuais além de proporcionarem subsídios para traçar o perfil adequado ao cargo, informam aos clientes internos quais são os padrões de procedimentos operacionais padrão, fornecendo diretrizes para suas ações.

Em decorrência de sua localização e por ser essencialmente um Hotel de lazer, sofre influências da sazonalidade de Florianópolis. Na alta temporada existe um aumento de 100% no quadro de colaboradores. Por isso, há necessidade de se analisar o planejamento de recursos humanos, pelo menos duas vezes ao ano. Tal planejamento é realizado pelos Gerente.

Não existe um plano de carreiras, formal, no Hotel. A movimentação dos recursos humanos existe devido à postura do Gerente. Por este Hotel pertencer a um grupo de empresas do segmento do turismo, há um intercâmbio, visando ao melhor aproveitamento do potencial dos recursos humanos e um aumento da motivação destes.

No mês de junho/99, o Hotel estava começando a implantar um sistema formal de avaliação de desempenho que é realizada pelos próprios colaboradores com a supervisão do responsável pelo setor e gerência. Os quesitos avaliados estão ligados à postura profissional e habilidades humanas e não aos aspectos técnicos do cargo.

### **6.6.3. Política de manutenção**

Com relação à administração de salários, existe uma hierarquia salarial baseada na responsabilidade dos cargos e requisitos para o desempenho destes, criando um equilíbrio interno.

Os salários praticados, segundo informações do Gerente (entrevista anexo 04), estão abaixo da faixa de mercado.

Os benefícios concedidos pelo Hotel são os determinados por lei: vale transporte, uniforme, alimentação. Na época em que foi realizada a entrevista, estava sendo implantado um convênio com um plano de saúde.

Com relação à saúde dos colaboradores, o Hotel firmou convênio com uma clínica médica para a realização de consultas e exames admissionais, periódicos e demissionais. De acordo com o Gerente o número de acidentes de trabalho é ínfimo. Desde a inauguração do Hotel não ocorreram graves acidentes.

Com relação às condições ambientais do trabalho verifica-se que existe uma satisfação dos clientes internos (ver Gráfico 78).

O ambiente psicológico do Hotel é considerado bom. Pode-se evidenciar isso nos dados levantados nos questionários aplicados aos clientes internos, pois a maior parte destes manifestou satisfação com o atual emprego, com o relacionamento interpessoal e com a comunicação organizacional. Verifica-se que o Gerente procura delegar responsabilidades, dando maior autonomia para os clientes internos. Esse é um fator positivo, pois estimula a motivação dos colaboradores à medida que ocorre um enriquecimento do cargo. O Gerente preocupa-se, também, em criar estratégias para desenvolver o trabalho em equipe, incentivando o comprometimento dos clientes internos e estabelecendo respeito entre eles, o que auxilia na criação de um bom ambiente psicológico.

#### **6.6.4. Política de desenvolvimento e treinamento**

O Hotel realiza treinamentos no período de baixa temporada. Os treinamentos são planejados tendo como base a avaliação dos responsáveis pelos setores, pela gerência e pelo *feedback* dos clientes externos através dos questionários de avaliação e das observações verbais. Assim sendo, verifica-se a efetivação de ações para o aumento da qualificação dos profissionais.

#### **6.6.5. Política de controle**

Verificou-se que o Hotel possui um banco de dados de recursos humanos e que existe uma avaliação constante e permanente de todos os procedimentos da área por parte do Gerente. Essa é uma tarefa relativamente simples para um gerente de hotel de praia na baixa temporada, porém com a elevação da taxa de ocupação o gerente necessita envolver-se com outras situações emergenciais.

Considerando o grupo de que o Hotel faz parte, já existe a demanda de criar uma gerência de recursos humanos, ou então, terceirizar os serviços, estabelecendo parceria com empresa especializada.

### **6.7. Apresentação Hotel C**

Número de unidades habitacionais: 120

Serviços oferecidos: restaurante, *room service* 24 horas, piscinas externa e térmica, *grill*, bar, campo de vôlei, campo de futebol suíço, passeios a cavalo, sauna, recreação, tendo como diferencial a apresentação do boi-de-mamão, sala de jogos, sala de ginástica, estrutura para a realização de eventos, agência de turismo, loja de serviços de praia.

Nicho de mercado: turismo de lazer e eventos.

Taxa de ocupação anual: 59%

Classificação EMBRATUR: não

Classificação ABIH: superior

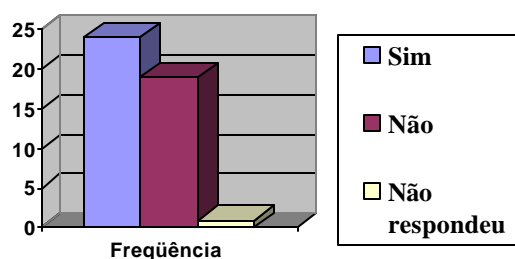
Número de clientes internos: 50 na baixa temporada, 80 na alta temporada

### 6.8. Dados Obtidos Junto aos Clientes Internos

**TABELA 90 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO**

Experiência anterior	Frequência	Percentual
Sim	24	55
Não	19	43
<b>Não respondeu</b>	01	02

**GRÁFICO 90 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO**

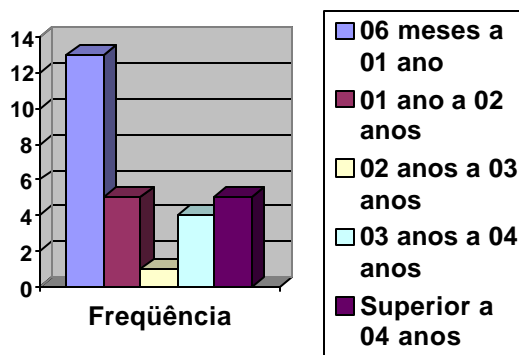


Comentário: de acordo com os clientes internos, 55% deles já possuíam experiência anterior no cargo atual, antes de serem admitidos; em contrapartida 43% não possuíam experiência aprendendo suas atribuições no Hotel C.

**TABELA 91 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA**

Tempo de experiência	Frequência	Percentual
06 meses a 01 ano	13	47
01 ano a 02 anos	05	18
02 anos a 03 anos	01	03
03 anos a 04 anos	04	14
Superior a 04 anos	05	18

### GRÁFICO 91 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA ANTERIOR NA FUNÇÃO

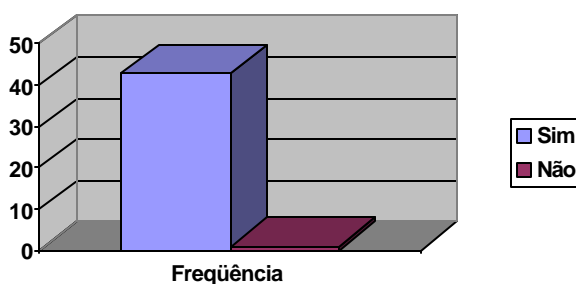


Comentário: verificou-se uma frequência maior de clientes internos com experiência menor que 1 ano de função exercida atualmente. Como o questionário identifica o cargo exercido, observou-se que os clientes internos que possuem experiência superior a 4 anos, exercem cargos de liderança no Hotel.

### TABELA 92 – SATISFAÇÃO COM EMPREGO ATUAL

Satisfação com emprego atual	Frequência	Percentual
Sim	<b>43</b>	98
Não	<b>01</b>	<b>02</b>

### GRÁFICO 92 – SATISFAÇÃO COM EMPREGO ATUAL

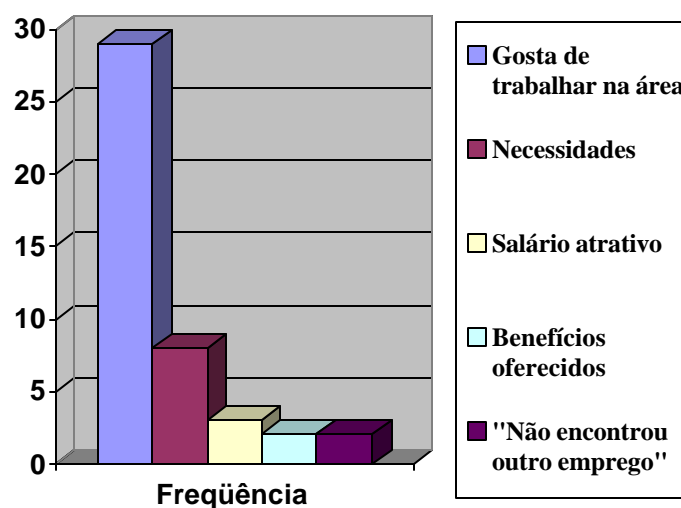


Comentário: 98% dos clientes internos afirmaram que estão satisfeitos em desenvolver suas atividades profissionais no Hotel.



**TABELA 93 – MOTIVOS QUE LEVARAM A TRABALHAR NO HOTEL**

Motivos	Frequência	Percentual
Gosta de trabalhar na área	29	66
Necessidades	08	18
Salário atrativo	03	06
Benefícios oferecidos	02	05
“Não encontrou outro emprego”	02	05

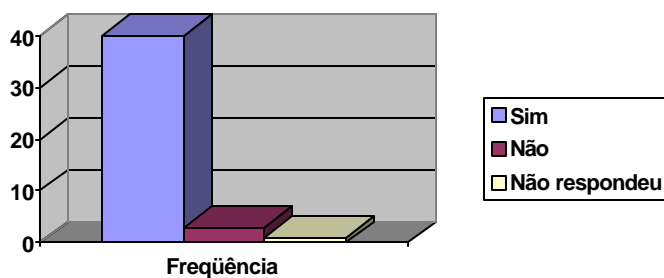
**GRÁFICO 93 – MOTIVOS QUE O LEVARAM A TRABALHAR NO HOTEL**

Comentário: de acordo com os clientes internos, 66% destes procuraram o Hotel C, por gostar da área hoteleira; 18% procuraram-no devido à necessidade de conseguir emprego; 06% foram motivados pelo salário atrativo; 05% consideraram os benefícios concedidos e 05% não encontraram outro cargo disponível no mercado de trabalho.

**TABELA 94 – ASCENSÃO PROFISSIONAL**

Ascensão profissional	Frequência	Percentual
Sim	40	91
Não	03	07
Não respondeu	01	02

### GRÁFICO 94 – ASCENSÃO PROFISSIONAL

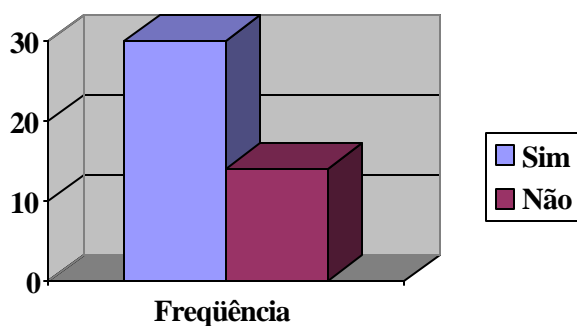


Comentário: 91% dos clientes internos do Hotel C, conseguem vislumbrar a possibilidade de desenvolvimento profissional dentro do empreendimento.

### TABELA 95 – PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO E CURSOS

Participação em treinamento e cursos	Frequência	Percentual
Sim	30	68
Não	14	32

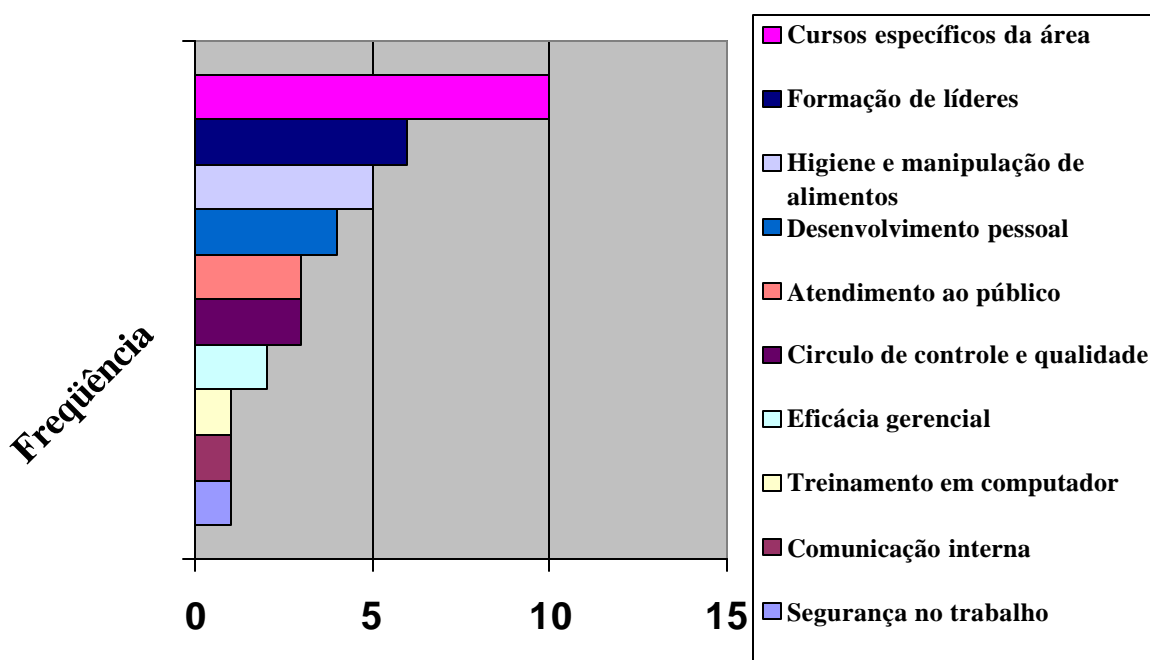
### GRÁFICO 95 – PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO E CURSOS



Comentário: através do questionário utilizado para a coleta de dados (anexo 02) é possível identificar a data de admissão dos clientes internos. Dentre os 32% que não participam de treinamentos e cursos oferecidos no Hotel, 85% deles foram admitidos num período inferior a seis meses da data de aplicação deste.

**TABELA 96 – TREINAMENTO E CURSOS OFERECIDOS PELO HOTEL**

Treinamento e cursos oferecidos pelo hotel	Frequência
Segurança no trabalho	01
Comunicação interna	01
Treinamento em computador	01
Eficácia gerencial	02
Círculo de controle e qualidade	03
Atendimento ao público	03
Desenvolvimento pessoal	04
Higiene e manipulação de alimentos	05
Formação de líderes	06
Cursos específicos da área	10

**GRÁFICO 96 – TREINAMENTO E CURSOS OFERECIDOS PELO HOTEL**

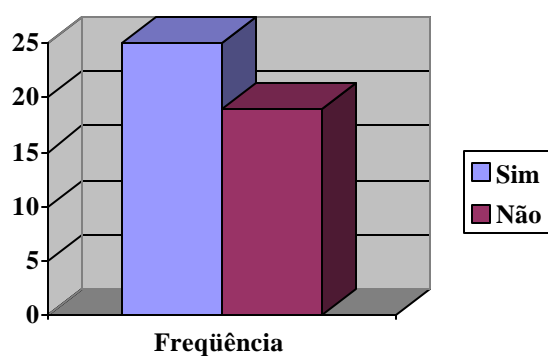
Comentário: estes foram os treinamentos e cursos indicados pelos clientes internos.

Em relação aos cursos específicos por área foram citados vários cursos operacionais tais como: camareira, mensageiro, curso de chocolate, culinária etc.

**TABELA 97 – APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL POR INICIATIVA PRÓPRIA**

Aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria	Frequência	Percentual
Sim	25	57
Não	19	43

**GRÁFICO 97 - APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL POR INICIATIVA PRÓPRIA**

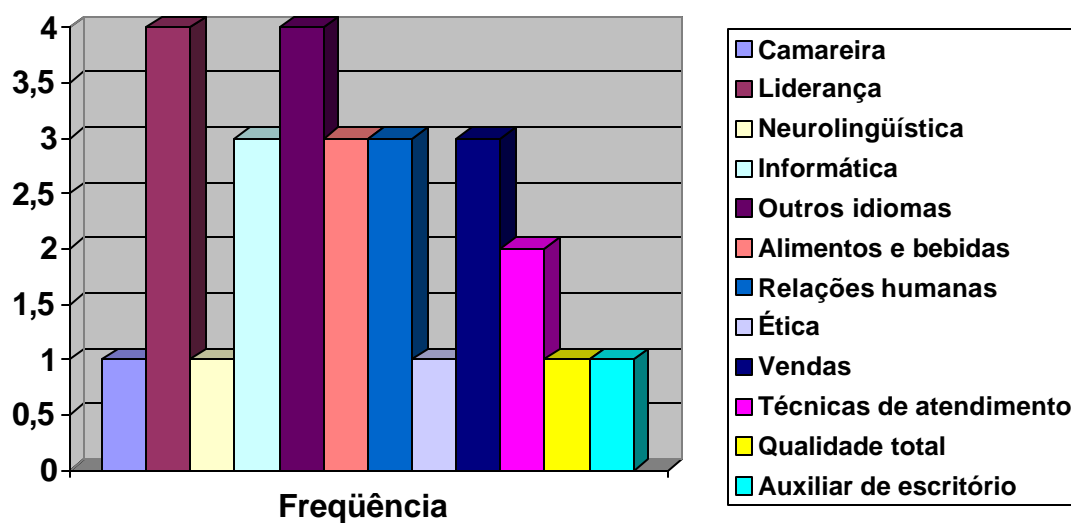


Comentário: além dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Hotel, 57% dos clientes internos freqüentam outros cursos buscando a qualificação profissional. A seguir listar-se-ão os temas dos cursos realizados.

TABELA 98 – CURSOS REALIZADOS

Cursos realizados	Frequência
Camareira	01
Liderança	04
<b>Neurolingüística</b>	01
Informática	03
Outros idiomas	04
Alimentos e bebidas	03
Relações humanas	03
Ética	01
Vendas	03
Técnicas de atendimento	02
Qualidade total	01
Auxiliar de escritório	01
Qualidade em turismo	01

GRÁFICO 98 – CURSOS REALIZADOS

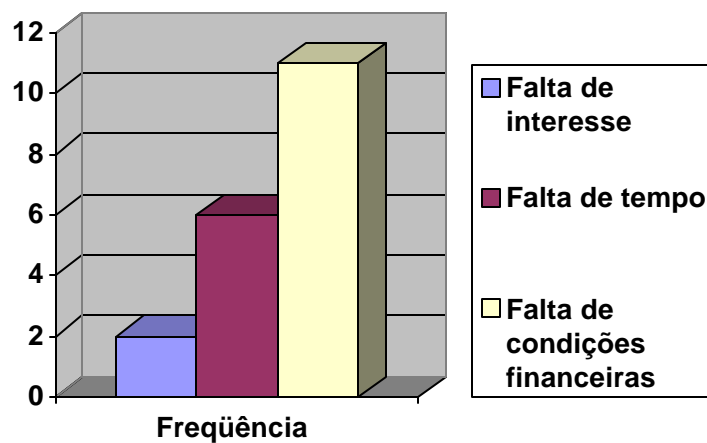


Comentário: observa-se que os cursos mais procurados são os de outros idiomas e liderança. Outro fato importante a ressaltar é de que os conhecimentos adquiridos nestes cursos tem aplicação prática na operacionalização do Hotel.

**TABELA 99 – MOTIVOS DO NÃO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

Motivos	Frequência	Percentual
Falta de interesse	02	10
Falta de tempo	06	32
Falta de condições financeiras	<b>11</b>	58

**GRÁFICO 99 – MOTIVOS DO NÃO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

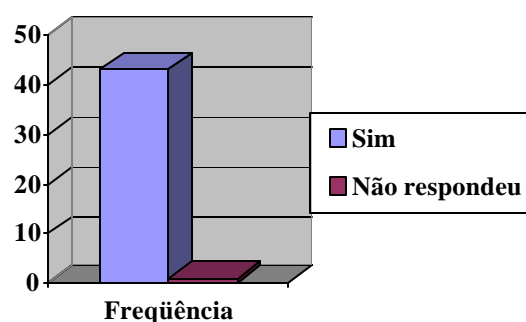


Comentário: os clientes internos que não buscam aperfeiçoamento profissional por iniciativa própria (43% - ver gráfico 97) apontaram os seguinte motivos: 10% responderam que é devido à falta de interesse, 32% alegaram falta de tempo e 58% afirmaram que o principal motivo está relacionado à falta de condições financeiras.

**TABELA 100 – CONTINUIDADE ATIVIDADE PROFISSIONAL EM HOTÉIS**

Continuidade atividade profissional em hotéis	Frequência	Percentual
Sim	43	98
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 100 - CONTINUIDADE ATIVIDADE PROFISSIONAL EM HOTÉIS**

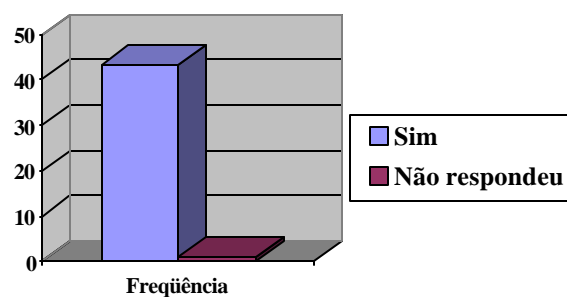


Comentário: 98% dos clientes internos do Hotel C pretendem continuar desenvolvendo suas atividades profissionais no seguimento hoteleiro.

**TABELA 101 – PREOCUPAÇÃO COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM QUALIDADE**

Serviços com qualidade	Frequência	Percentual
Sim	43	98
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 101 – PREOCUPAÇÃO COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM QUALIDADE**

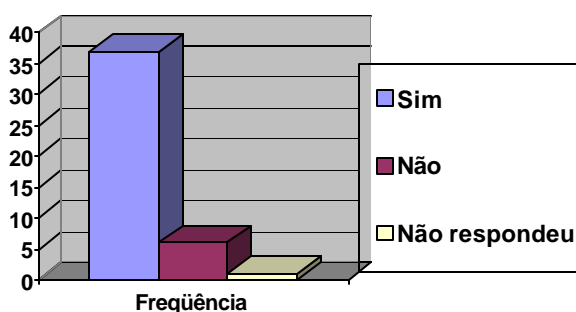


Comentário: 98% dos clientes internos afirmaram que têm a preocupação de prestar serviços de qualidade aos usuários do Hotel.

**TABELA 102 – TREINAMENTO DE AMBIENTAÇÃO**

Treinamento de ambientação	Freqüência	Percentual
Sim	37	84
Não	06	14
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 102 – TREINAMENTO DE AMBIENTAÇÃO**



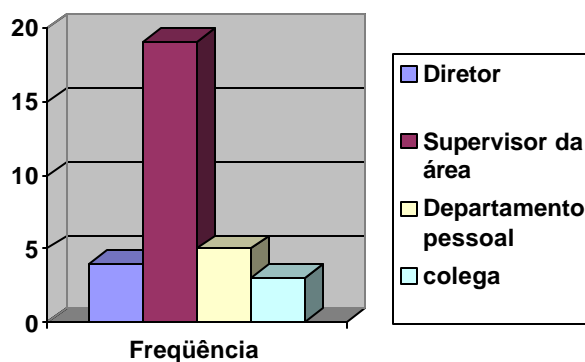
Comentário: a ambientação do novo colaborador ao Hotel é fundamental para a diminuição do impacto da chegada de uma nova pessoa na equipe e também para o próprio desempenho desta. No Hotel C 84% dos clientes internos afirmaram que receberam informações acerca das políticas, diretrizes e serviços no Hotel, 14% afirmaram que não receberam estas informações e 02% não responderam a questão.

**TABELA 103 - RESPONSÁVEL PELA AMBIENTAÇÃO NO PROCESSO**

Responsável	Freqüência
Diretor	04
Supervisor da área	19
Departamento Pessoal	05
Colega	03



### GRÁFICO 103 - RESPONSÁVEL PELA AMBIENTAÇÃO NO PROCESSO

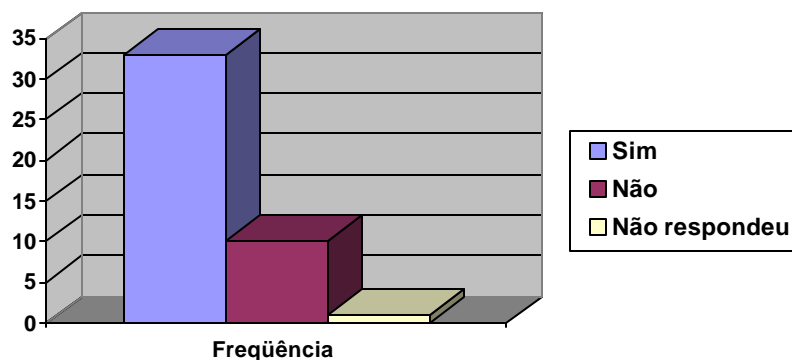


Comentário: de acordo com as respostas obtidas, percebe-se que os supervisores de área costumam realizar esta ambientação. Isso é fundamental para o entendimento das relações e clima organizacional, bem como das operações do Hotel.

### TABELA 104 – AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO

Autonomia para tomada de decisão	Frequência	Percentual
<b>Sim</b>	33	<b>75</b>
Não	<b>10</b>	23
Não respondeu	<b>01</b>	02

### GRÁFICO 104 – AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO

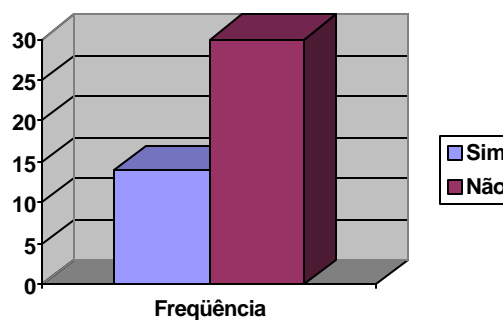


Comentário: 75% dos clientes internos afirmam que possuem autonomia para tomada de decisões; 23% não acreditam possuir esta autonomia e 02% não responderam a esta questão.

**TABELA 105 – INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO**

Insegurança na tomada de decisão	Frequência	Percentual
Sim	14	32
Não	30	68

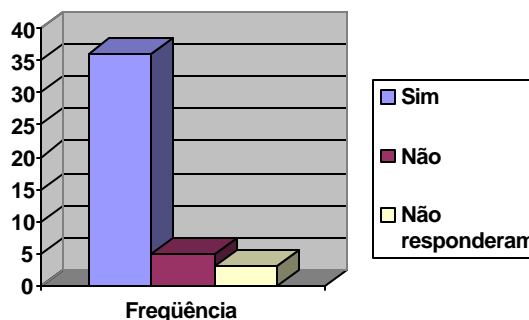
**GRÁFICO 105 – INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO**



Comentário: 68% dos clientes internos afirmaram que não se sentem inseguros ou receosos em tomar decisões na ausência do superior, 32% responderam que se sentem inseguros.

**TABELA 106 – QUALIDADE NO HOTEL**

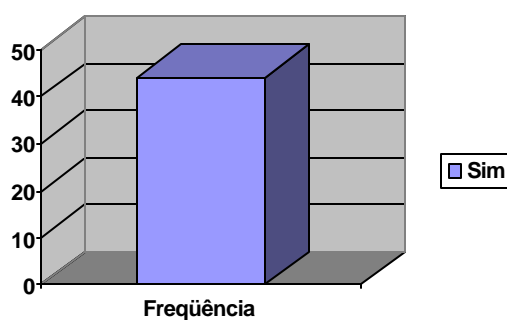
Qualidade no hotel	Frequência	Percentual
Sim	36	82
Não	05	11
Não responderam	03	07

**GRÁFICO 106 - QUALIDADE NO HOTEL**

Comentário: 82% dos clientes internos afirmaram que o Hotel possui uma política que garanta a satisfação ou superação das necessidades, desejos e expectativas dos seus usuários; 11% discordam, acreditam que o Hotel não satisfaz os clientes e 07% não responderam a questão.

**TABELA 107 – UTILIZAÇÃO DO HOTEL COMO HÓSPEDE**

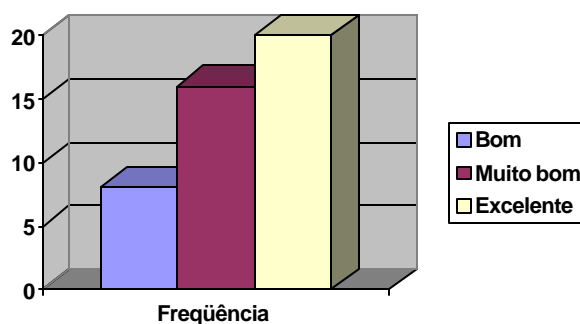
Utilização do hotel hóspede	Frequência	Percentual
Sim	44	100

**GRÁFICO 107 - UTILIZAÇÃO DO HOTEL COMO HÓSPEDE**

Comentário: foi questionado aos clientes internos se como turistas em Fbrianópolis, hospedar-se-iam-se no Hotel C. 100% deles responderam afirmativamente. Isso denota a satisfação em relação ao trabalho e confiança na direção e outros colaboradores.

**TABELA 108 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SETOR**

<b>Relacionamento interpessoal no setor</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Bom	08	18
Muito bom	<b>16</b>	36
Excelente	<b>20</b>	46

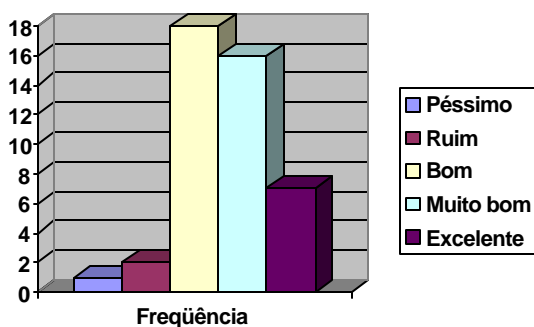
**GRÁFICO 108 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SETOR**

Comentário: em relação ao relacionamento entre as pessoas do setor, 46% dos clientes internos afirmaram que é excelente, 36% classificaram-no como muito bom e 18% como bom. Isso evidencia um bom clima organizacional que oferece o desenvolvimento e a possibilidade de realizar as tarefas prazerosamente.

**TABELA 109 – RELACIONAMENTO INTERSETORIAL**

<b>Relacionamento intersetorial</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Péssimo	<b>01</b>	02
Ruim	<b>02</b>	05
Bom	<b>18</b>	41
Muito bom	<b>16</b>	36
Excelente	<b>07</b>	16

### GRÁFICO 109 – RELACIONAMENTO INTERSETORIAL

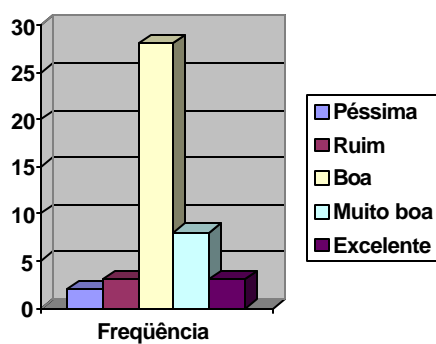


Comentário: quanto ao relacionamento intersectorial, os resultados obtidos foram: 41% dos clientes internos consideram o relacionamento entre os setores bom; 36%, muito bom; 16%, excelente; 05%, ruim e 02%, péssimo. As relações podem ser melhoradas através do treinamento de relações humanas ou outros nesta linha. Inclusive esse tipo de treinamento não foi mencionado pelos clientes internos (ver gráfico 96).

### TABELA 110 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional	Frequência	Percentual
Péssima	02	04
Ruim	03	07
Boa	28	64
Muito boa	08	18
Excelente	03	07

### GRÁFICO 110 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

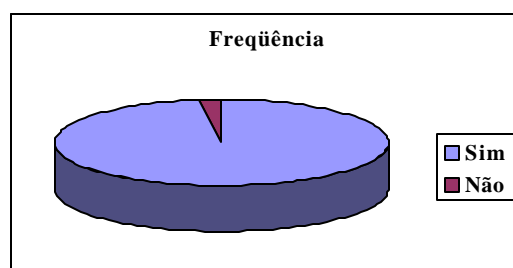


Comentário: em uma organização hoteleira a operacionalização de um setor depende dos outros. Para esta operacionalização alcançar os objetivos desejados é mister a comunicação eficaz entre os diversos setores. No Hotel B 64% dos clientes consideram que a comunicação interpessoal é boa; 18% consideram-na muito boa; 07% consideram-na excelente; 07% afirmam que é ruim e 02% classificaram-na como péssima.

**TABELA 111 – VERIFICAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO**

Verificação do trabalho realizado	Frequência	Percentual
Sim	43	98
Não	01	02

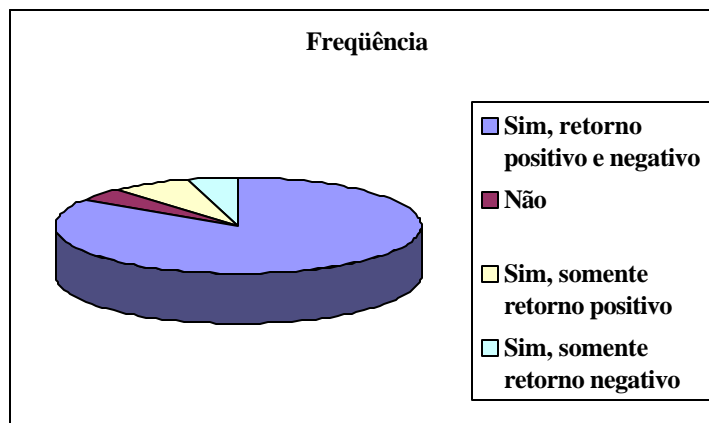
**GRÁFICO 111 - VERIFICAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO**



Comentário: 98% dos clientes internos afirmaram que costumam verificar o trabalho realizado após a finalização deste, 02% não possuem este hábito.

**TABELA 112 – FEEDBACK DOS SUPERIORES**

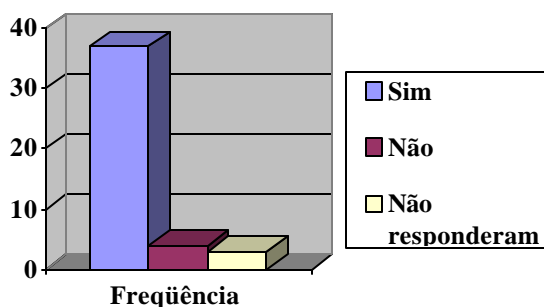
Feedback dos superiores	Frequência	Percentual
Sim, retorno positivo e negativo	37	84
Não	02	05
Sim, somente retorno positivo	03	06
Sim, somente retorno negativo	02	05

**GRÁFICO 112 - FEEDBACK DOS SUPERIORES**

Comentário: as pessoas que exercem cargos de liderança influenciam diretamente a motivação dos colaboradores. O *feedback*, principalmente o positivo, é um estímulo à motivação. No Hotel C 84% dos clientes internos afirmaram que recebem retorno tanto positivo quanto negativo; 6% afirmaram que só recebem elogios; 5% recebem apenas retorno negativo e 5% afirmaram que não receberam nenhum tipo de elogio.

**TABELA 113 – RECONHECIMENTO DOS ESFORÇOS**

Reconhecimento dos esforços	Frequência	Percentual
<b>Sim</b>	37	84
Não	04	<b>09</b>
Não responderam	03	07

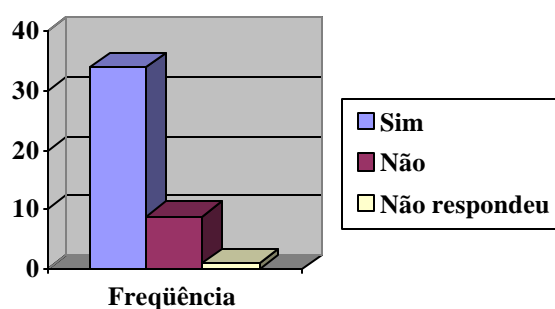
**GRÁFICO 113 - RECONHECIMENTO DOS ESFORÇOS**

Comentário: em relação ao reconhecimento por parte dos superiores 84% dos clientes internos afirmaram que se sentem reconhecidos pelos superiores, 9% não se sentem reconhecidos e 7% não responderam a questão.

**TABELA 114 – SUGESTÕES PARA O HOTEL**

Sugestões para o hotel	Frequência	Percentual
Sim	34	77
Não	09	21
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 114 - SUGESTÕES PARA O HOTEL**

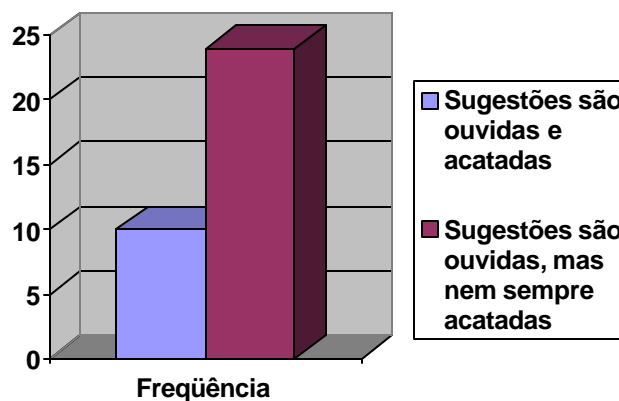


Comentário: quando questionados se costumam dar sugestões para que ocorram melhorias no Hotel, 77% dos clientes internos afirmaram que sim; 21% não costumam dar sugestões de melhorias e 2% não responderam a esta questão.

**TABELA 115 – RESULTADO DAS SUGESTÕES**

Resultado das sugestões	Frequência	Percentual
Sugestões são ouvidas e acatadas	10	29
Sugestões são ouvidas, mas nem sempre acatadas	24	71

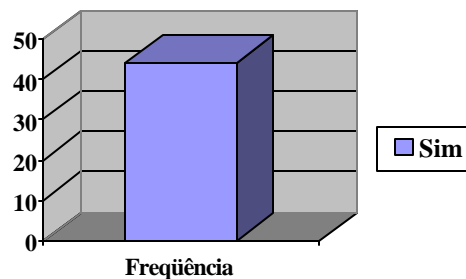


**GRÁFICO 115 - RESULTADO DAS SUGESTÕES**

Comentário: dentre os clientes internos que costumam sugerir melhorias para o Hotel, 29% disseram que as sugestões são ouvidas e acatadas, 71% afirmam que estas são ouvidas mas nem sempre acatadas.

**TABELA 116 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO HOTEL**

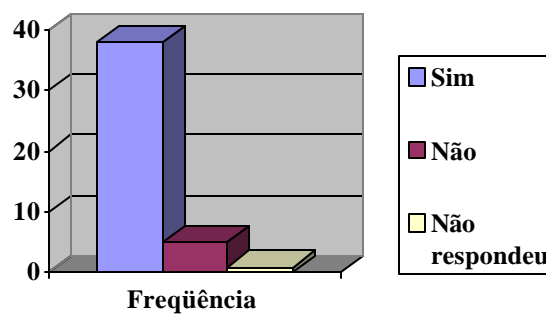
Satisfação dos usuários do hotel	Frequência	Percentual
Sim	44	100

**GRÁFICO 116 - SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO HOTEL**

Comentário: todos os clientes internos do Hotel C que participaram da presente pesquisa, acreditam que os hóspedes sentem-se satisfeitos com os serviços prestados.

**TABELA 117 – PADRONIZAÇÃO DAS TAREFAS**

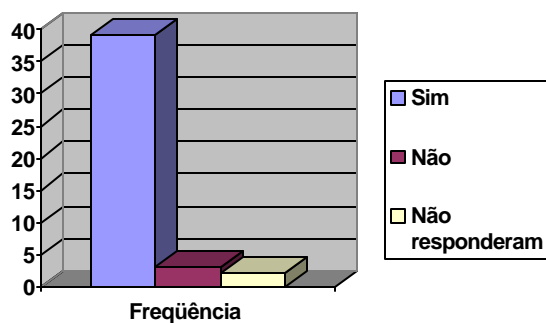
<b>Padronização das tarefas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	38	87
Não	05	11
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 117 - PADRONIZAÇÃO DAS TAREFAS**

Comentário: 87% dos clientes internos consideram que existe uma padronização na operacionalização das tarefas do Hotel; 11% não concordam e 02% não responderam a questão.

**TABELA 118 – CRIATIVIDADE NO TRABALHO**

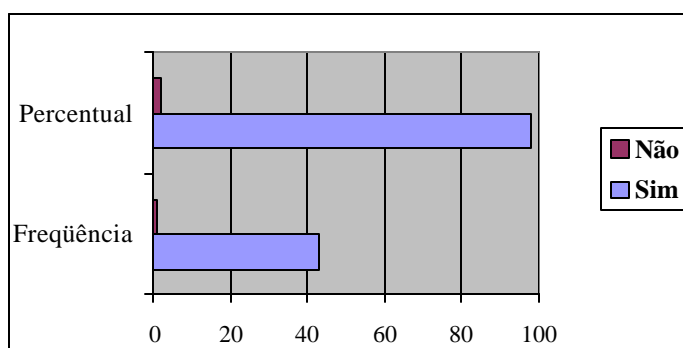
<b>Criatividade no trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	39	89
Não	03	07
Não responderam	02	04

**GRÁFICO 118 - CRIATIVIDADE NO TRABALHO**

Comentário: 89% dos clientes internos afirmaram que se consideram criativos no desenvolvimento de suas atividades no Hotel; 07% não se consideram criativos e 04% não responderam a questão.

**TABELA 119 – HOTEL ESTIMULA A CRIATIVIDADE**

Hotel estimula a criatividade	Freqüência	Percentual
Sim	43	98
Não	01	02

**GRÁFICO 119 - HOTEL ESTIMULA A CRIATIVIDADE**

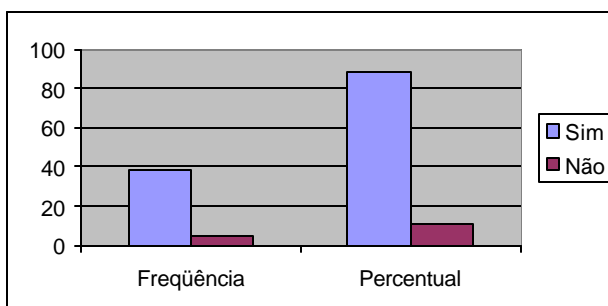
Comentário: tarefas rotineiras e monótonas podem provocar desmotivação, *turnover*, absenteísmo e até mesmo doenças profissionais. O estímulo da criatividade por parte da organização além de incentivar a motivação, incentiva o desenvolvimento pessoal. No Hotel

C 98% dos clientes internos afirmaram que a dinâmica deste permite e estimula a criatividade para que cada vez mais sejam prestados serviços de qualidade.

**TABELA 120 – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NO HOTEL**

<b>Identificação de problemas no hotel</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	39	89
Não	05	11

**GRÁFICO 120- IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NO HOTEL**

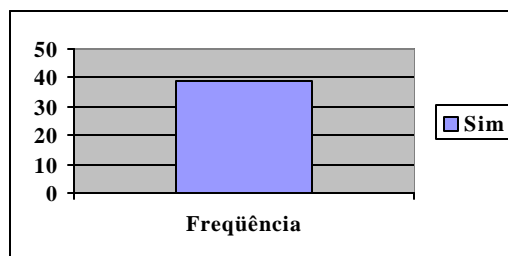


Comentário: 89% dos clientes internos costumam identificar os problemas que ocorrem no Hotel; 11% afirmam que não costumam identificá-los.

**TABELA 121 – COMUNICAÇÃO AOS SUPERIORES DOS PROBLEMAS OCORRIDOS**

<b>Comunicação aos superiores dos problemas ocorridos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	39	100

**GRÁFICO 121 - COMUNICAÇÃO AOS SUPERIORES DOS PROBLEMAS OCORRIDOS**

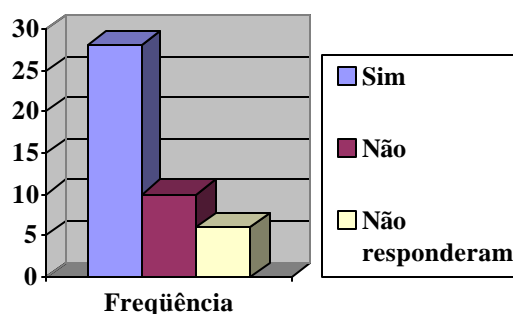


Comentário: dentre os clientes internos que costumam identificar os problemas ocorridos no Hotel 100% afirmaram que repassam estes a seus superiores.

**TABELA 122 – UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO HOTEL**

Utilização de manuais no hotel	Frequência	Percentual
Sim	28	64
Não	10	23
Não responderam	06	13

**GRÁFICO 122 - UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO HOTEL**

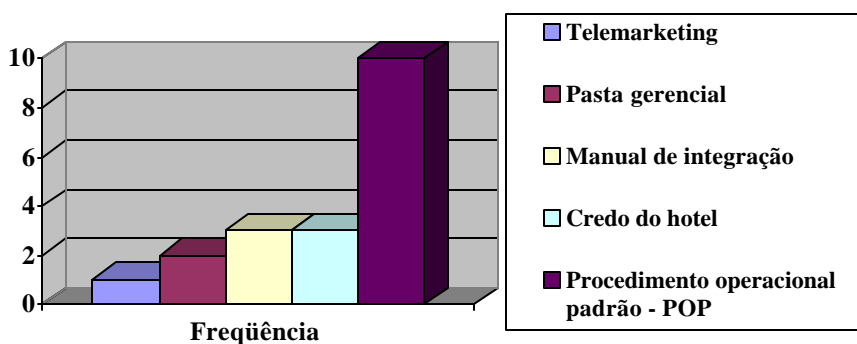


Comentário: quanto à utilização de manuais no Hotel, 64% dos cliente internos confirmaram conhecê-los; 23% não conhecem nenhum manual utilizado pelo Hotel e 13% dos clientes internos não responderam a questão.

**TABELA 123 – MANUAIS UTILIZADOS**

Manuais utilizados	Frequência
<i>Telemarketing</i>	01
Pasta Gerencial	02
Manual de integração	03
Credo do Hotel	03
Procedimento Operacional Padrão - POP	10

GRÁFICO 123 - MANUAIS UTILIZADOS

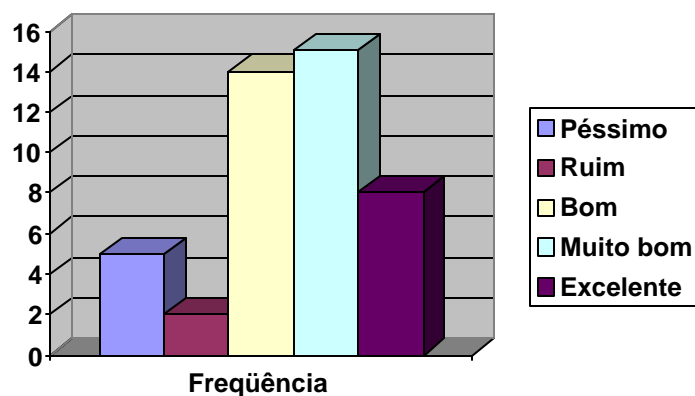


Comentário: observa-se que o Hotel C desenvolve ações para a padronização dos processos organizacionais, bem como no repasse de informações aos colaboradores recém-admitidos, considerando que o Credo do Hotel e o Manual de Integração fazem parte da política de ambientação.

TABELA 124 – AMBIENTE FÍSICO DO SETOR

Ambiente físico do setor	Frequência	Percentual
Péssimo	05	11
Ruim	02	05
Bom	14	32
Muito bom	15	34
Excelente	<b>08</b>	<b>18</b>

GRÁFICO 124 – AMBIENTE FÍSICO NO SETOR

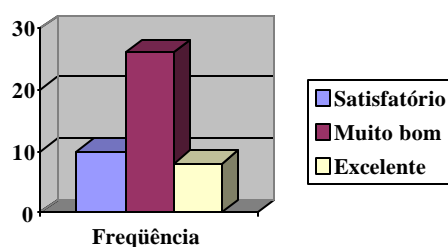


Comentário: o ambiente físico é imprescindível para a saúde do trabalhador, bem como sua satisfação e conforto. No Hotel C 34% dos clientes internos consideram o ambiente do setor muito bom; 32% consideram-no bom; 18%, excelente; 11%, péssimo e 05%, ruim.

**TABELA 125 - AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Auto-avaliação do desempenho	Frequência	Percentual
Satisfatório	10	23
Muito bom	<b>26</b>	59
Excelente	08	18

**GRÁFICO 125 - AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

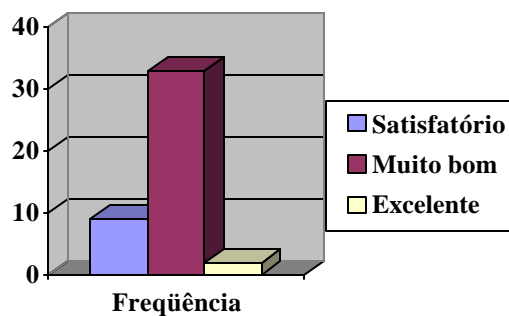


Comentário: com relação ao desempenho, 59% dos clientes internos realizam uma auto-avaliação e consideraram-no muito bom, 23% responderam que era satisfatório e 18% incluíram-no como excelente.

**TABELA 126 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE**

Desempenho da equipe	Frequência	Percentual
Satisfatório	09	<b>20</b>
Muito bom	<b>33</b>	75
Excelente	02	05

### GRÁFICO 126 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE

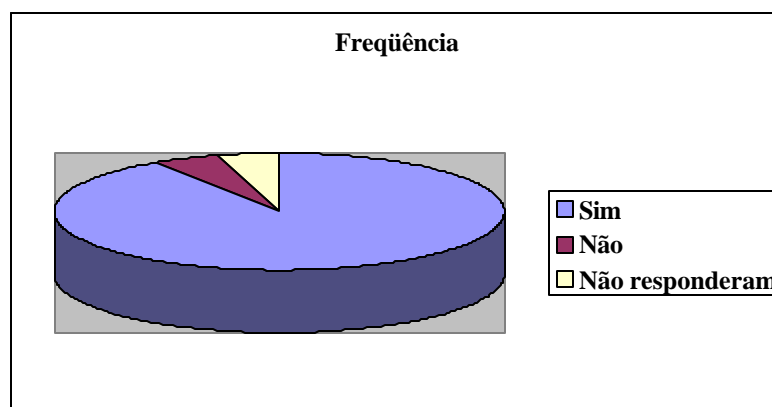


Comentário: o desempenho de um indivíduo influencia as atitudes e performances de outros. No Hotel C 75% dos clientes internos consideram o desempenho da equipe de trabalho como muito bom; 20% avaliam-no como satisfatório e apenas 05% consideraram-no excelente.

### TABELA 127 – ESPÍRITO DE EQUIPE

Espírito de equipe	Frequência	Percentual
Sim	40	90
Não	02	05
Não responderam	02	05

### GRÁFICO 127 - ESPÍRITO DE EQUIPE



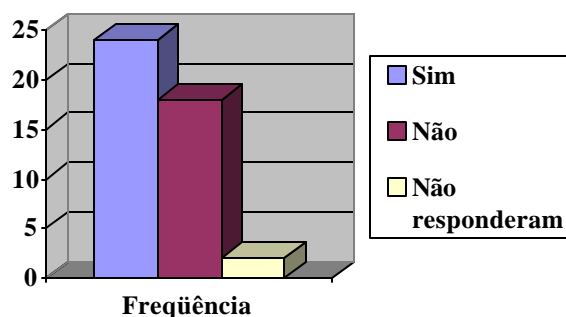


Comentário: o trabalho em equipe é fundamental para o alcance dos objetivos de um hotel, principalmente porque este opera em turnos. No Hotel C 90% dos clientes internos afirmam que existe espírito de equipe.

**TABELA 128 – REUNIÕES INTERSETORIAIS**

<b>Reuniões intersetoriais</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	24	55
Não	18	40
Não responderam	02	05

**GRÁFICO 128 – REUNIÕES INTERSETORIAIS**

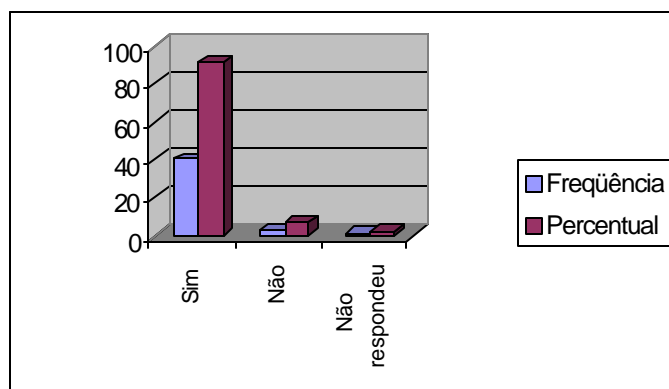


Comentário: 55% dos clientes internos afirmaram que existem reuniões intersetoriais para a discussão de problemas que afetam a qualidade dos serviços do Hotel, 40% responderam que estas não são realizadas e 5% não responderam a esta questão.

**TABELA 129 – REUNIÕES SETORIAIS**

<b>Reuniões setoriais</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	40	91
Não	03	07
Não respondeu	01	02

### GRÁFICO 129 – REUNIÕES SETORIAIS

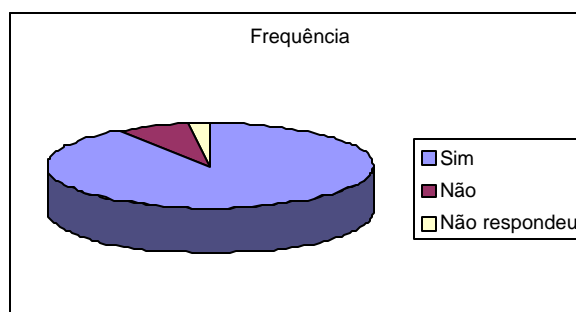


Comentário: as reuniões setoriais são fundamentais para a boa comunicação organizacional. 96% dos clientes internos confirmaram a realização delas no Hotel.

### TABELA 130 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE

Resultado questionário satisfação do hóspede	Frequência	Percentual
<b>Sim</b>	40	91
<b>Não</b>	03	07
<b>Não respondeu</b>	01	02

### GRÁFICO 130 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE



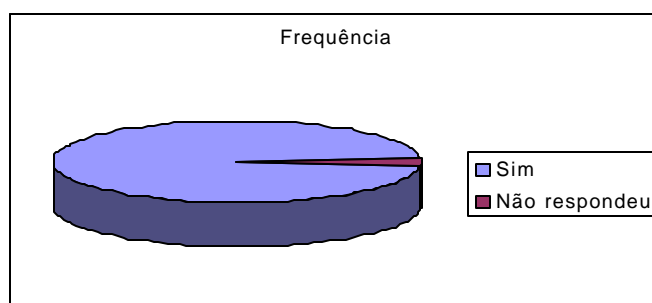
Comentário: o *feedback* dos clientes externos aos clientes internos é fator importantíssimo para estes, pois reforça a auto-estima e lança estímulos à motivação,

principalmente se este retorno for positivo. No Hotel C 91% dos colaboradores têm acesso à tabulação dos dados do questionário de avaliação dos serviços prestados.

**TABELA 131 – IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOTEL**

<b>Importância do trabalho para o hotel</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	43	98
Não respondeu	01	02

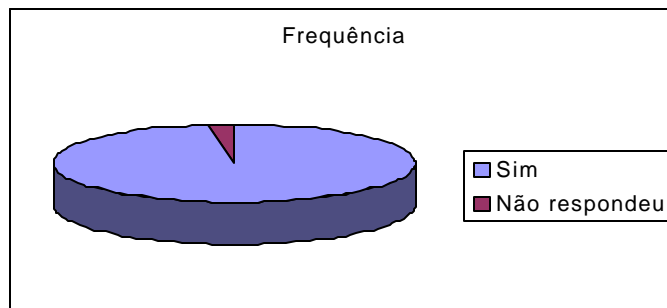
**GRÁFICO 131 – IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOTEL**



Comentário: um dos fatores que influenciam o desempenho dos indivíduos é a consciência da importância de seu trabalho para a organização independente do grau hierárquico. 98% dos clientes internos consideram seu trabalho importante para o Hotel.

**TABELA 132 – AUXÍLIO A COLEGAS QUE NECESSITAM**

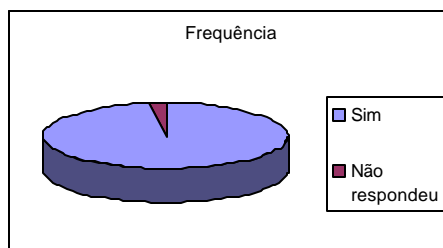
<b>Auxílio a colegas que necessitam</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	43	98
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 132 – AUXÍLIO A COLEGAS QUE NECESSITAM**

Comentário: confirmando a existência de espírito de equipe no Hotel (Gráfico 127), 98% dos clientes internos afirmaram que costumam auxiliar os colegas que necessitam.

**TABELA 133 – REFEITÓRIO PARA CLIENTES INTERNOS**

Refeitório para clientes internos	Frequência	Percentual
<b>Sim</b>	43	98
<b>Não respondeu</b>	01	02

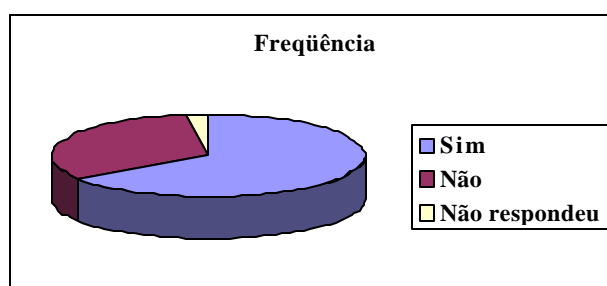
**GRÁFICO 133 – REFEITÓRIO PARA CLIENTES INTERNOS**

Comentário: 98% dos clientes internos confirmaram a existência de refeitório no Hotel.

**TABELA 134 - LOCAL ADEQUADO PARA OS CLIENTES INTERNOS NO PERÍODO DE FOLGA**

<b>Local Adequado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	29	66
Não	14	32
Não respondeu	01	02

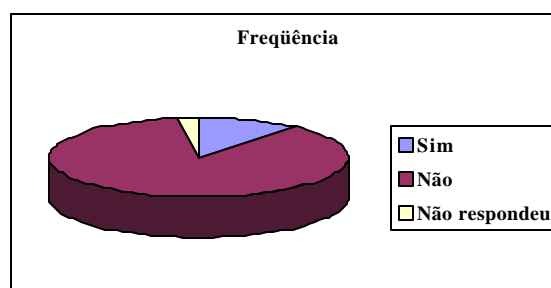
**GRÁFICO 134 - LOCAL ADEQUADO PARA OS CLIENTES INTERNOS NO PERÍODO DE FOLGA**



Comentário: 66% dos clientes internos consideram que o Hotel possui um local adequado para o período de descanso, 32% afirmaram que este local não existe.

**TABELA 135 – UTILIZAÇÃO DO ALOJAMENTO DO HOTEL**

Utilização do alojamento do hotel	Frequência	Percentual
Sim	05	12
Não	38	86
Não respondeu	01	02

**GRÁFICO 135 - UTILIZAÇÃO DO ALOJAMENTO DO HOTEL**

Comentário: apenas 12% dos clientes internos do Hotel C que participaram da presente pesquisa, utilizam os serviços do alojamento do Hotel. Desses todos consideram o ambiente adequado a seu bem-estar.

### **6.9. Análise Política de Recursos Humanos do Hotel C, Conforme Entrevista com Proprietário**

O Hotel C vem desenvolvendo a implantação de um modelo de Gestão de Qualidade Total, portanto possui política de recursos humanos estruturada, visando à satisfação de seus clientes internos e externos.

“Ao mesmo tempo em que asseguram a melhoria contínua da Qualidade de seus produtos e serviços, essas empresas preocupam-se também com o bem-estar de seus funcionários, com a satisfação total do consumidor [...]”. (PURI, 1994, p. 15).

Essa preocupação é evidenciada na missão do Hotel: “Superar e antecipar as expectativas do cliente, prosperando como empresa, satisfazendo os interessados”. De acordo com o Proprietário os interessados são clientes, acionistas, a comunidade e os colaboradores.

Em relação às Políticas de Recursos Humanos evidenciou-se:

### **6.9.1. Política de suprimento**

O Hotel C também privilegia o recrutamento interno. Em caso de recrutamento externo, existe um banco de dados com currículos de candidatos potenciais, ou então, divulga-se a necessidade via veículos de comunicação.

Apesar de haver um setor de recursos humanos estruturado, o Hotel terceiriza o processo de seleção que é realizado por uma empresa especializada através de testes psicológicos. Os candidatos potenciais são encaminhados ao Hotel e realizam entrevistas com os supervisores da área. Para a definição do perfil, o Hotel utiliza a descrição e especificação dos cargos.

Após a admissão o Hotel realiza o processo de ambientação; neste, os novos colaboradores tomam conhecimento da missão, visão, objetivos. Além disto há o treinamento com base nos seguintes manuais: Implantação dos 5S'S; Manual de Integração, Procedimento Operacional Padrão, o Credo do Hotel, Uso Correto do Telefone e ainda a descrição do cargo para que o novo colaborador conheça os padrões operacionais do Hotel.

Em relação ao Credo do Hotel, semanalmente os supervisores debatem-no com os clientes internos, nas reuniões setoriais.

O primeiro artigo do credo é, “ Somos damas e cavalheiros, servindo damas e cavalheiros.”

LOBOS, exemplificando como as empresas comunicam seus valores aos clientes internos e externos, cita o exemplo do Hotel Carlton Ritz que possui o mesmo lema.

“Num discreto quadro pendurado na recepção do elegante Hotel Carlton Ritz, vencedor do Prêmio de Baldrige, o equivalente americano ao nosso Prêmio de Nacional de

Qualidade, lê-se a seguinte inscrição: “Somos damas e cavalheiros, servindo damas e cavalheiros.” (LOBOS, 1996, p. 46).

### **6.9.2. Política de aplicação**

Como foi citado anteriormente existe descrição e especificação de cargos que estão disponíveis num *software* ao qual todos os clientes internos tem acesso. Dessa forma, o colaborador toma conhecimento de todas as funções existentes e, desejando uma mudança de cargo, saberá quais são os requisitos necessários para desempenhá-lo.

Em relação ao plano de carreiras, o Hotel possui um. Está implantando um programa de remuneração por habilidades, o qual preconiza que quanto mais conhecimentos e habilidades o colaborador possuir, maior será sua remuneração, desde que estes conhecimentos sejam utilizados no Hotel.

Tal programa gera impactos positivos à medida que as pessoas passem a ampliar seus conhecimentos e recebam um retorno concreto pelo seu autodesenvolvimento. Nele já está prevista a avaliação de desempenho, onde os próprios clientes internos avaliam seu potencial.

Além disso, o Hotel implantou o projeto “funcionário destaque”, no qual os colaboradores escolhem o profissional que mais se destacou no ano. Essa é outra forma de avaliar o desempenho interno.

### **6.9.3. Política de manutenção**

Em relação aos salários, o Hotel realiza pesquisas salariais que demonstram estarem eles acima da média do mercado, segundo informações do Proprietário. Além disso, o Hotel possui a remuneração por habilidades, já citada acima, e está implantando o Programa de Participação nos Resultados, para cuja efetivação o Hotel vai considerar três fatores: a taxa de ocupação, o resultado operacional e a satisfação dos clientes externos. Esse Programa de



Participação nos resultados revela o reconhecimento da direção do Hotel pelos seus colaboradores. Refletirá a confiança e satisfação dos esforços realizados por eles e pela conquista das metas estabelecidas.

O Hotel oferece os seguintes benefícios aos seus clientes internos: auxílio alimentação, auxílio médico, seguro de vida, convênio farmácia; serão modificados de acordo com as necessidades e desejos dos seus colaboradores. O Hotel está organizando uma votação para diagnosticar quais são os benefícios mais utilizados e requeridos.

Em relação ao ambiente físico do trabalho, o Hotel implantou o programa 5S'S, com o qual demonstra certa preocupação. Esse fato ficou evidenciado na entrevista realizada com o Proprietário. O Hotel pretende investir num local adequado para o repouso dos empregados.

Quanto ao ambiente psicológico, evidenciou-se espírito de equipe, satisfação por parte dos clientes internos. O Hotel vem adotando uma administração descentralizada, aumentando o poder de decisão dos clientes internos. Isso transmite a confiança que a empresa deposita em seus colaboradores e conseqüentemente há um estímulo à criatividade e motivação destes.

#### **6.9.4. Política de desenvolvimento e treinamento**

O Hotel possui um plano de desenvolvimento e treinamento sistematizado e contínuo. Além de oferecer palestras, cursos e treinamentos os colaboradores são treinados diariamente no setor de trabalho pelos supervisores de área. É meta da direção, e os colaboradores já legitimaram isto, que o Hotel seja considerado uma academia, que torne seus profissionais cada vez mais respeitados no mercado de trabalho. Essa política incentiva os clientes internos na busca de conhecimentos e aperfeiçoamento profissional. Pode-se afirmar que a cultura do desenvolvimento profissional atravessou as portas do Hotel, considerando-se que 57% dos colaboradores realizam cursos relacionados à área de atuação por iniciativa própria. O Programa de Remuneração por Habilidades, vem contribuindo para o aumento da profissionalização.

#### 6.9.5. Política de controle

O Hotel implantou um Sistema de Gestão da Qualidade dentro do qual todos os processos organizacionais são avaliados. Assim, as políticas e procedimentos ligados à gestão de recursos humanos estão constantemente sendo avaliadas e sofrendo alterações para a satisfação dos clientes internos. Fato comprobatório é a votação que vai ser realizada, para conhecer quais são os benefícios que os colaboradores desejam.

O Hotel C está voltado para seus clientes, pois vem adotando ações efetivas na busca da satisfação dos clientes internos. O Proprietário do Hotel tem consciência que para manter encantados os clientes externos, os clientes internos têm de estar satisfeitos e motivados para a prestação de serviços de excelência.

## 7. CONCLUSÕES

O turismo, e conseqüentemente a atividade de hospedagem, vem tendo um processo de expansão em todo o mundo. As facilidades às viagens, a necessidade de lazer, a busca pela natureza e fuga dos grandes centros, a globalização dos negócios e os incentivos do poder público à atividade turística são considerados fatores preponderantes a este desenvolvimento. Tudo isso engendrou um grande número de produtos turísticos, aumentando a competitividade no setor.

Nesse contexto, as empresas hoteleiras necessitam estar preparadas para tal competitividade. Sua preparação envolve aspectos como planejamento estratégico, divulgação de seus produtos, e adequação destes às necessidades, desejos e expectativas dos clientes externos. Considerando que o atendimento recebido é fator preponderante para a escolha de empresas prestadoras de serviços e que aspectos ligados ao conforto, serviços oferecidos e vantagens aos clientes são facilmente copiados pela concorrência, a criação de um diferencial é condição *sine qua non*. Esse diferencial pode ser constituído pelas “atitudes” de quem presta o serviço ou seja, pelas atitudes dos clientes internos. Portanto, é fundamental o planejamento de políticas de recursos humanos que proporcionem sua satisfação e que os façam entender a necessidade de um espírito de serviço para satisfazer os clientes externos.

O estudo realizado teve como proposta analisar o modelo de gerenciamento de recursos humanos em três hotéis de Florianópolis, visando a conhecer suas ações para o desenvolvimento da excelência pessoal dos clientes internos.

Em relação às políticas de recursos humanos nos hotéis, verificou-se que apenas um equipamento adota um sistema de gestão, no qual estas políticas estejam estruturadas e sistematizadas. Os outros dois hotéis não desenvolvem todas as diretrizes necessárias, de forma a garantir a excelência pessoal dos clientes internos.

Considerando a satisfação dos clientes internos nos hotéis pesquisados em relação às políticas de recursos humanos, observou-se que o índice de satisfação é elevado, considerando-se as respostas obtidas nos questionários e também o baixo índice de *turnover* dos três hotéis. É conveniente ressaltar que se desconsiderou a rotatividade de recursos humanos dos hotéis localizados nas praias, pois este fator ocorre devido à sazonalidade. Nos outros meses do ano, de acordo com as informações obtidas nas entrevistas, esse índice é baixo. É mister ressaltar que a satisfação dos clientes internos dos hotéis, também está relacionada às próprias características da atividade de hospedagem, onde as situações são diversas e muitas vezes inesperadas. Assim, o trabalho não causa monotonia em virtude de sua dinâmica e interação dos hóspedes nos processos organizacionais. Outro fator que deve ser evidenciado é que no desempenho das atividades, os clientes internos necessitam utilizar sua criatividade e a tomada de decisão deve ser rápida e eficaz.

Nos três equipamentos hoteleiros identificou-se a preocupação dos clientes internos em relação à busca da qualidade dos serviços prestados. Através dos dados obtidos nos questionários aplicados que lhes foram aplicados, evidenciou-se que costumam verificar o trabalho realizado, bem como, identificar problemas, sugerem melhorias e procuram prestar serviços visando à satisfação dos clientes externos. Pode-se afirmar que isto é reflexo da competitividade neste segmento, onde os hotéis devem voltar todos os processos para seus usuários. Nas entrevistas realizadas com os líderes dos hotéis, esta “obsessão” em satisfazer os clientes externos ficou latente, verificando-se, então, que isto lhes é repassado.

Em relação à política de suprimento, observou-se que os três hotéis pesquisados, adotam procedimentos padrões e critérios rígidos no processo de seleção.

Quanto ao plano de treinamento e desenvolvimento, verificou-se que os três equipamentos realizam treinamentos, cursos, palestras. Porém, apenas um dos equipamentos pesquisados possui um programa estruturado e sistemático de educação continuada. Para o desenvolvimento da excelência pessoal deve-se planejar ações contínuas.

Os treinamentos são válidos e trazem resultados positivos quando vêm preencher e atacar uma deficiência detectada; porém, em hotéis, quatro deles são fundamentais: o treinamento de ambientação; o de excelência, abordando a importância do bem servir; treinamentos de relações humanas e treinamentos operacionais para melhorar e padronizar os processos internos. Ressalta-se, que o treinamento isolado de um contexto global de gestão de recursos humanos, é paliativo. Seria como uma maquiagem. Para tornar a gestão de recursos humanos efetiva na busca da satisfação dos colaboradores é fundamental que atenda as suas necessidades, pois de nada adianta a empresa investir em treinamentos se não retém bons profissionais. As políticas de recursos humanos estão intrinsecamente interligadas.

Quanto à política de manutenção dos clientes internos, verificou-se uma preocupação das lideranças em relação à administração de salários, no sentido de propiciar um clima organizacional e ambiente físico favoráveis. Porém, apenas um dos hotéis adota diretrizes globais voltadas às necessidades humanas dos clientes internos.

Um fator que não deve ser desconsiderado em Florianópolis é a sazonalidade, a qual influencia o investimento dos empresários hoteleiros em recursos humanos. Porém, um dos hotéis pesquisados mesmo sofrendo a interferência de tal fenômeno, investe nessa política, tem um planejamento adequado e não oferece nenhuma “desculpa” da não melhoria de seus processos organizacionais. É mister ressaltar que os clientes internos deste Hotel participam

de treinamentos freqüentes e, além disto, procuram cursos fora do ambiente empresarial para aprimoramento.

Esta pesquisa proporcionou a satisfação de conhecer um hotel que possui políticas de recursos humanos condizentes com as necessidades, expectativas e desejos dos clientes internos e de outros dois hotéis que estão em busca deste objetivo, visando à competitividade.

## 8. SUGESTÕES

No Brasil não existe um grande número de pesquisas no seguimento hoteleiro. Portanto, é possível vislumbrar diversos temas de pesquisa para futuros trabalhos e a busca de uma maior profissionalização para o setor.

a) Estudos relacionados à gestão de recursos humanos dos hotéis e ao nível de satisfação de seus clientes externos, seriam de grande valia no sentido de verificar o grau de interdependência destes.

b) Outra questão também importante para o enriquecimento do tema seria de como o fenômeno da sazonalidade influencia na motivação dos clientes internos.

c) Conhecer o perfil profissional dos recursos humanos que desenvolvem atividades no setor hoteleiro.

## ANEXO 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LÍDERES HOTÉIS

### **I - Identificação:**

Empresa:

Razão Social:

Grupo:

Localização:

Ano de Fundação:

Classificação EMBRATUR:

Histórico da Empresa:

Planejamento estratégico:

( ) Sim      ( ) Não

Missão:

Visão:

Princípios:

Segmento mercado:

Taxa média de ocupação mensal e anual:

Organograma:

### **II - Políticas de Recursos Humanos:**

Perfil dos empregados (distribuição etária, sexo, procedência, instrução, desenvolvimento profissional):

#### **II. 1. Suprimento:**

##### **II. 1.1. Quantificação e Planejamento de Recursos Humanos:**

- Número total de empregados:
- Número de empregados em cada cargo:
- Como é realizado o planejamento do número de recursos humanos necessários ao funcionamento do hotel?

##### **II.1.2. Recrutamento**

- Como é realizado o recrutamento de pessoal?
- Existe política de recrutamento interno?



### **II.1.3. Seleção**

- Quem realiza seleção de pessoal?
- Quais as técnicas utilizadas para seleção?
- A chefia do setor também realiza entrevista?
- Gerente participa do processo através da aprovação final?

### **II.1.4. Processo de admissão:**

- Existem planos ou mecanismos para ambientar os novos empregados a empresa?
- Como a ambientação é procedida?

## **II.2. Aplicação dos recursos humanos**

### **II.2.1. Descrição dos cargos**

- Existe descrição e especificação dos cargos existentes?
- As tarefas descritas são as realizadas?
- A pessoa que realiza seleção dos recursos humanos tem acesso a descrição de cargos?

### **II.2.2. Plano de carreiras**

- Existe um plano de carreiras?
- Os empregados vislumbram ascensão profissional ?
- Existem promoções?

### **II.2.3. Avaliação de desempenho**

- Existe avaliação formal?
- Quais são os objetivos?
- As chefias costumam fornecer *feedback* aos empregados?

## **II.3. Manutenção de recursos humanos**

### **II.3.1. Política salarial**

- Como são determinados salários?
- Pesquisa salarial no mercado?
- Existe um Plano de cargos e salários?
- Quais benefícios concedidos pela empresa?
- Existe participação nos resultados ou nos lucros da empresa?

- O hotel adota a distribuição dos 10% para os empregados?
- Existe alguma política onde o empregado recebe por sua produtividade?

### **II. 3.2. Higiene e segurança no trabalho**

- Número de acidentes de trabalho mensal;
- Número de dias de afastamento dos empregados;
- Quantidade de atestados médicos mensais.
- Existe preocupação com saúde e qualidade de vida do trabalhador?
- A direção e gerências do hotel preocupam-se em manter um ambiente psicológico positivo no hotel? (respeito; abertura; confiança; ética; tolerância; valorização dos recursos humanos; etc.)

### **II.3.3. Condições ergonômicas do trabalho**

- Turnos de trabalho;
- Horas-extras;
- Existe uma área adequada para o descanso dos empregados no horário de pausa?
- Existe refeitório para os empregados?
- Existem alojamentos e vestiários adequados aos empregados?

### **II.3.4. Disfunções da atividade laboral**

- Atrasos;
- Absenteísmo;
- Rotatividade;
- Demissões;
- Entrevistas de desligamento.

### **II.3.5. Relações trabalhistas**

- Contratos trabalhistas;
- Relação com sindicato;
- Queixas trabalhistas.

## **II.4. Desenvolvimento de Recursos Humanos**

- Existe um setor de treinamento do hotel?

- Quem realiza os treinamentos?
- Existe planejamento de treinamentos internos? (educação contínua)
- Como é realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento?
- Hotel incentiva empregado ao auto-aperfeiçoamento?
- Existem treinamentos em cargos de maior responsabilidade?
- Existe controle de resultados dos treinamentos?

## **II.5. Controle das Políticas de recursos humanos implantadas**

- Entrevista de desligamentos
- Índice de *turnover*

## **III. Políticas de Qualidade**

- Existe política de qualidade?
- Existe pesquisa de avaliação dos serviços prestados? Qual é a forma realizada?
- Como são processados os dados obtidos na pesquisa?
- Os dados obtidos no questionário são divulgados por todo o hotel? De que maneira?
- Os problemas e soluções existentes são documentados, evitando a reincidência destes;
- Empregados possuem autonomia/iniciativa para melhorar o atendimento ou suprimir algum erro ou deficiência no serviço?
- Os empregados do hotel são estimulados a propor melhorias nos serviços prestados?

Em caso de resposta afirmativa as respostas são acatadas?

- Hotel possui flexibilidade para atender as expectativas, desejos e necessidades dos usuários?
- As atividades são padronizadas?
- Existem manuais? Quais? São observados?
- O hotel possui alguma política para estimular a criatividade do empregado?
- O hotel estimula o trabalho em equipe? De que forma?

## **IV. Instalações**

### **IV.1. Especificações do equipamento**

- Número de unidades habitacionais?/Número de leitos:
- Tipos de unidades habitacionais:
- Serviços oferecidos:

ANEXO 02 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES INTERNOS DOS  
HOTÉIS PESQUISADOS

Prezado (a) Sr.(a),

Gostaria de contar com vossa colaboração no preenchimento deste questionário. Este tem por objetivo coletar dados para a elaboração de uma pesquisa realizada em três hotéis de Florianópolis. As pessoas que responderem ao questionário, não serão identificadas. Os dados coletados serão apresentados ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, por ocasião da defesa da minha dissertação de mestrado. Desde já agradeço sua colaboração.

Mirela Berendt Pinto da Luz

Cargo: \_\_\_\_\_

Horário de trabalho: \_\_\_\_\_

Data da admissão: \_\_\_\_\_

Experiência anterior na função que exerce neste Hotel?

Sim       Não

**Em caso de resposta positiva assinale o tempo de experiência:**

6 meses a 1 ano

1 ano a 2 anos

2 anos a 3 anos

3 anos a 4 anos

superior a 4 anos

Está satisfeito com seu atual emprego?

Sim    Não

Quais foram os motivos que o levaram a trabalhar no Hotel?

Necessidade

Gosta de trabalhar na área

Salário atrativo

Benefícios concedidos

Não encontrou outro emprego

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Você consegue ver a possibilidade de melhorar sua posição no Hotel?

Sim    Não

Já participou de algum treinamento ou curso oferecido pelo Hotel?

Sim  Não

Em caso de resposta positiva, descreva quais:

---

Você costuma freqüentar palestras, cursos, seminários por sua própria iniciativa?

Sim  Não

Em caso de resposta positiva, quais cursos já participou?

---

Em caso de resposta negativa, identifique o motivo pelo qual não freqüenta cursos, palestras, etc.:

Falta de interesse

Falta de tempo

Falta de condições financeiras

Outro. Qual(is)? \_\_\_\_\_

---

Você pretende continuar trabalhando na área Hoteleira?

Sim  Não

Você se preocupa em prestar serviços de qualidade aos usuários do Hotel?

Sim  Não

Ao iniciar suas atividades no Hotel, recebeu algum treinamento ou informações acerca das políticas, diretrizes e serviços do Hotel? (Objetivos; missão; visão; organograma, etc.)

Sim  Não

Em caso de resposta positiva, quem foi a pessoa que lhe passou estas informações?

---

Você possui autonomia para tomar decisões?

Sim  Não

Sente-se receoso ou inseguro em tomar decisões quando seu superior não está por perto?

Sim  Não

Você considera que o Hotel possui uma política que garanta a satisfação ou superação das necessidades, desejos e expectativas de seus usuários?

Sim  Não

Caso você fosse “turista” na cidade de Florianópolis, hospedaria-se no Hotel em que trabalha?

Sim  Não Por que? \_\_\_\_\_

Como é seu relacionamento com as outras pessoas do seu setor de trabalho?

péssimo

ruim

bom

muito bom

Excelente

Na sua opinião como é o relacionamento da equipe do setor que você trabalha com os outros setores do Hotel?

péssimo

ruim

bom

muito bom

Excelente

Como você considera a comunicação entre os setores do Hotel?

péssima

ruim

boa

muito boa

Excelente

Você tem por hábito verificar se o trabalho que realiza está correto?

Sim  Não

Você recebe retorno do seu desempenho por parte de seus superiores?

Sim, retorno positivo e negativo

Não

Sim, somente retorno positivo

Sim, somente retorno negativo

Você se sente reconhecido por seus esforços pelo seu superior?

Sim  Não

Você costuma dar sugestões para que ocorram melhorias no Hotel?

Sim  Não

Em caso de resposta afirmativa:

Estas sugestões são ouvidas e acatadas

as sugestões são ouvidas mas nem sempre acatadas

as sugestões não são ouvidas

Na sua opinião os usuários dos serviços do Hotel sentem-se satisfeitos com os serviços prestados?

Sim  Não

Você considera que o Hotel possui uma padronização na realização das tarefas?

Sim  Não

Você se considera criativo no trabalho?

Sim  Não

O Hotel estimula e permite que seus empregados sejam criativos, para cada vez sejam prestados serviços de qualidade?

Sim  Não

Você costuma identificar problemas ocorridos no Hotel?

Sim  Não

Em caso de resposta positiva conversa com seu superior sobre isto?

Sim  Não

Você tem conhecimento de algum manual utilizado pelo Hotel?

Sim  Não

Em caso de resposta positiva, qual(is)? \_\_\_\_\_

Como você considera o ambiente físico de seu setor? ( iluminação, ruídos, decoração, ventilação, etc.)

péssimo

ruim

bom

muito bom

Excelente

Como você avalia seu desempenho no ambiente de trabalho?

Totalmente inaceitável

Insatisfatório

Satisfatório

Muito bom

Excelente

Como você considera o desempenho da equipe com que você trabalha?

Totalmente inaceitável

Insatisfatório

Satisfatório

Muito bom

Excelente

Na sua opinião as pessoas que trabalham em seu setor, possuem espírito de equipe?

Sim  Não

Existem reuniões com outros setores para serem discutidos problemas que afetam a qualidade dos serviços no Hotel?

Sim  Não

Existem reuniões setoriais para discutirem os problemas do setor?

Sim  Não

Você tem conhecimento dos resultados do questionário de satisfação do hóspede?

Sim  Não

Você considera seu trabalho importante para o Hotel?

Sim  Não

Auxilia os colegas que necessitam de sua ajuda?

Sim  Não

O Hotel possui refeitório para os funcionários?

Sim  Não

O Hotel possui um local adequado para os funcionários descansarem em seu horário de descanso?

Sim  Não

Você utiliza os serviços de alojamento do Hotel?

Sim  Não

Em caso de resposta positiva você considera este ambiente adequado para seu bem-estar?

Sim  Não



## ANEXO 03 - ENTREVISTA COM GERENTE – HOTEL A

Legenda: P = Pergunta

R = Resposta

P – Qual a razão social do hotel?

R – Hotel A Limitada.

P – Qual o ano de fundação?

R – 1982. Nós estamos indo agora para 17 anos.

P – Qual a classificação pela EMBRATUR?

R – Veja bem, até a semana passada recebi este certificado, nós estamos em fase de nova adaptação porque classificação oficial não existe mais, isto é, existe, mas modificada. Nós estamos classificados pela ABIH e continuamos com três asteriscos, porque agora não se usa mais estrelas, então pela classificação antiga três asteriscos seriam três estrelas pela EMBRATUR. Dia 12/08/99 recebi da EMBRATUR este registro. O Hotel fez aquele kit completo de cadastramento, então nós somos cadastrados pela ABIH. Nós vamos fazer a classificação, porque estão mudando muito as regras do jogo, a EMBRATUR vai ter que mudar, consultar uma empresa de consultoria e saber se os hotéis vão aceitar o que eles vão fazer.

P – O Hotel tem Planejamento Estratégico?

R – Sempre teve, mas na realidade não está no papel, está na cabeça do proprietário e do gerente, porque estrategicamente falando, não se pode colocar isto no papel, pode se botar algumas coisas, mas estrategicamente no papel não tem nada.

P – O Hotel tem missão?

R – Tem. Missão? No final da história, a missão é lucro. Essa é a missão. Se você não tiver desenvolvimento, não vai lucro. A missão é atender bem, captar mais eventos, negócios, mas no final o que é? É o lucro. Se você não tiver lucro..., administração..., você sabe disso.

P – E o segmento de mercado?

R – Esse tem, mas estamos já há alguns anos mudando, nós mudamos o perfil, até tem um mistério sobre isto. A mudança houve porque quando ele foi construído em 1982, Florianópolis era muito carente de hotéis, então. Nós já tínhamos os hotéis principais que existiam em Florianópolis era o Floph, depois do Floph tinha o Faial, Querência e Royal. Depois vinha o Dimas e o Itaguaçu. Nesse período, juntos, os dois no mesmo ano. Então tinha uma venda reduzida de leitos e apartamentos para uma demanda crescente. Ai houve o que? Houve o crescimento do turismo, o grande “boom” do turismo que houve em 82, 3, 4, 5, 6, 7. Aí também houve em outro... nesses quatro que se seguiram a 82, começaram, olha só, o Castellar, Baía Norte, Rio Branco Apart Hotel e começaram nas praias, hotéis muito bons. O que aconteceu? Aumentou demais a oferta de leitos e diminuiu conseqüentemente a taxa de ocupação de todos os hotéis. Às vezes, o cliente vai para um novo, de repente num outro, o bolo não cresceu na mesma proporção dos turistas que precisavam vir ou que estão nas empresas. Tem um outro ciclo, que isso agora é cíclico, não é? Todo ano ou de dois em dois anos muda isso. Agora, em, 96, 95 mudou de novo, apareceram mais hotéis, outras redes, outros hotéis nas praias, então o foco, onde é que eu vou entrar? Meu foco agora? Não é mais no turismo. Veja bem o foco não está mais centrado no turismo, até porque, não tenho o respaldo, pela localização que eu estou, o Hotel é muito bom, eu tenho estrutura, mas não me dá respaldo para manter o turista aqui. Eu trago o turista aqui por um dia ou dois, ele vai para as praias e lá ele consegue hotéis na beira d’água ... então o que acontece? Eu não consigo mais brigar pelo cliente das praias, como assim, aquele turista que vem para a praia. Então não adianta querer ficar rasgando dinheiro em cima de uma coisa que não vai dar certo, não é que não vai dar certo, não há viabilidade econômica para isso. Então a gente centrou o foco do negócio onde? No executivo, já de longa data, que é coisa que viaja, que é o cara que gasta e as empresas que investem em treinamentos. Agora a gente mudou o foco, então essa é a realidade, o foco hoje qual é? É executivos. Trabalho só trabalho, porque a capital cresceu, essa região aqui também cresceu muito, os negócios vieram todos para o lado de cá, a grande maioria e com isso fortaleceu a nossa taxa de ocupação. A gente tem conseguido uma taxa de ocupação média, no inverno, de 65%. No verão, chega a 85%, 90%. Veja bem, com os preços diferenciados, porque eu não consigo cobrar o que a praia cobra. Um três estrelas na beira da praia, vai cobrar, digamos 80 dólares, aqui eu vou cobrar 60 dólares. Estou dando esta posição, para você entender.

P – E a taxa média de ocupação fica em torno de quanto?

R – Eu diria prá ti em torno de 70%. Já foi melhor em alguns períodos, eu digo prá ti, que, quando há a abertura de novos hotéis, ela baixa. No outro ano a gente consegue levantar. Existe um crescimento, mas não é muito fácil não. Eu diria prá ti, que o estacionamento, ela vai girar em torno de 60% nesse ano e no ano que vem. Não vamos conseguir mais do que isso. Tem muitos hotéis, muitos hotéis.

P – A taxa média dos hotéis que eu entrevistei é mais ou menos essa. Como que está o organograma hoje? Existe a direção? A gerência geral?

R – Na realidade mudou um pouco, a direção não entra no organograma. Existe uma gerência geral e a parte funcional, que são os setores, os departamentos. Eu tenho este organograma montado.

P – Existe uma preocupação, quanto ao perfil dos empregados, quanto à questão de sexo, idade, grau de instrução?

R – Existem algumas coisas, por exemplo, você vai entrevistar pessoal na área de serviços gerais, por exemplo, vou pegar por exemplo, camareira. Nós não temos tido muitos problemas com camareira, porque as minhas camareiras estão, assim, tudo acima de 8 anos, 10 anos de casa. Ninguém é novo nessa área. Onde existe um *turnover* é na área de *garçon*, porque também é uma característica dos *garçons*, também não ficar em muitos hotéis muito tempo, eles não conseguem se manter por muito tempo, 3, 4 anos, 5 anos. Eu tenho, eu tenho funcionários de 14 anos, 15 anos por aí assim, mas a maioria é assim, 3, 4 anos. E o que mais mantém a periodicidade na recepção, 6, 7 anos, 8 anos. Porque é a nossa filosofia estar trocando funcionário, inclusive no mercado eu diria prá ti, o Hotel A é o hotel que mais paga o funcionário. Você faz a pesquisa junto ao sindicato, junto aos colegas de Hotéis e vamos imaginar, trabalhar em um hotel que o piso é em 350, aqui vai ganhar 450.

P – Quer dizer que o salário é acima do mercado?

R – Sempre acima do mercado, aí tem uma explicação. Por que eu pago mais? Justamente porque todos os funcionários do nosso Hotel eles sabem quanto ganham os outros, eles sabem, sei lá, é uma rede, mais sabem. E eles também tem essa idéia essa convicção de que aqui eles ganham mais, portanto eles trabalham, dão mais valor talvez, ao trabalho. Não que os outros não dêem, mas eles sabem que ganhando mais, eles vão levar mais a sério. Só um

setor é fundamental: a política de salário de uma empresa. Começa pagando bem, exige mais. Eu exijo bastante, mas nada que seja uma *Gestapo*, uma *SS*, não; eu quero é coisa séria. Eles tem mais metas prá cumprir e eles cumprem as metas, Se não fizer, aí há outra história.

P – O Hotel tem quantos funcionários?

R – 30.

P – Quem realiza o planejamento do número de pessoas, dos recursos humanos?

R – Na realidade, isso vem da experiência, porque eu lidero este Hotel aqui há mais de 16 anos, vai para 17. Quando eu assumi, eu vim de outro hotel. Quando assumi este Hotel, esse Hotel tinha 54 funcionários. E a coisa foi se traduzindo em organização, métodos de trabalho e também em algumas áreas não mudei nada, até pelo contrário, aumentei gente, mas em outras deu para diminuir bastante. Tinha muita gente na recepção, tinha muita gente no escritório, que não são necessários, por exemplo, na parte de contabilidade, já não tem mais ninguém, eu terceirizo isso, fora da empresa, a parte contábil, o contador, isso é feito tudo fora. Aqui dentro do Hotel, agora só 100% operação. 100%. Não temos um funcionário locado aqui dentro que tenha... . Não tem mais isso. Acabou. Bom, o que é operacional? Recepção, agora nos últimos 2 anos, com a nova visão que está acontecendo, não peguei mais mensageiro, não existe mais mensageiro no nosso Hotel, até porque a condição física e geográfica agora mudou. Nós mudamos a recepção para este lado, até porque na última vez que você veio, a recepção era lá em cima. Já fazem 2 anos e meio, 3 anos que a gente mudou. Então o hóspede chega, já estaciona em baixo da marquise, ele abre ali, eu trabalho sempre com dois recepcionistas, um vai lá, pega a mala...Não tem mais aquele funcionário, o capitão porteiro, isso aí acabou tudo. Por quê? Se você procura um profissional, também acha. Porque não adianta você ter um cara todo cheio de colarinho e coisa senão o cara vai pagar uma diária de 50, 60 reais. Não tem mais aí. Os hotéis modernos, em vários lugares do mundo...Não estou inventado nada, só estou diminuindo meus custos. Você entende melhor isto. O público executivo não gosta disso.

P – Quando o senhor precisa de alguém, como é que é feito esse recrutamento?

R – Esse recrutamento... Nós temos um banco de dados aqui que as pessoas... até porque tem que olhar o seguinte: hoje nós recebemos uma média de 5, 6 pessoas por dia, querendo emprego, aqui no Hotel. Então a gente não pega nenhuma informação, então nós dizemos, não tem vaga. A pessoa que insiste tem de fazer uma ficha. Então, já o meu pessoal está pré-

qualificado prá fazer a seleção do perfil da pessoa. A gente não pega uma pessoa já com uma certa idade... não é que isso seja ruim para o Hotel, é que a experiência, também nos diz que não adianta pegar pessoas com mais de 35 anos de idade, infelizmente. Já fizemos algumas tentativas com pessoas já com 45 anos, umas com 50 anos, a gente pegou, porque tinha experiência, mas depois de 1 ano e meio começou a dar problemas de saúde. É olha, infelizmente, a regra do jogo é essa e a gente tem de ser honesto com as pessoas. A gente não fala isso, mas prá ti, que estás fazendo uma pesquisa, tem de abrir o jogo. Não é discriminação. Realmente nós não estamos pegando ninguém acima de 30 anos. Pegamos pessoas de porte físico magro, não pegamos ninguém, que vá trabalhar, por exemplo, de camareira, *garçon*, gordo, não pego gordo. Gordo, só eu aqui. Por quê? Porque tenho experiência própria. O gordo trabalha com mais dificuldade. Quando tem de subir numa cadeira para limpar um coisa, ele não vai subir vai pedir para outro subir. Então a gente pega pessoas com um porte, vamos dizer assim, normal e vamos começar a selecionar com estes fatores, além de, quando se faz a pesquisa, se vai se contratar, a gente faz pesquisa de retratação da polícia, ficha da polícia, nós tiramos o SPC no SERASA ou seja, a pessoa só vai entrar no Hotel com recomendação, com pesquisa policial, com pesquisa financeira no SERASA e ainda com recomendação da antiga empresa em que trabalhou. Esse caminho, só vai ser feito depois que passou nas entrevistas. Vai ser entrevistado pelo chefe da área, depois vai ser feita a entrevista final comigo. Se passar por esses testes todos, aí se faz a pesquisa da polícia e tal, aí já se faz a contratação definitiva.

P – Quem faz a seleção é o chefe da área e o Gerente?

R – O chefe da área, a aprovação é comigo.

P – Tem algum departamento pessoal, atendendo o pessoal que vem fazer ficha?

R – Hoje, o nosso departamento encarregado é o assistente da gerência, que faz isso. Ele, atende todo o pessoal que vem pedir emprego. Normalmente, a gente já está dizendo aqui na recepção, que não tem vaga, nem ficha, nada, mas por uma questão de humanidade, de conversar com as pessoas, a gente até as vezes conversa, bate um papinho com elas e isso já tira o perfil das pessoas e aí na hora que está fazendo a ficha, já tem uma pré-seleção. Se já não fizer a ficha é porque já nem tem chance nenhuma. Agora, se a pessoa insistir, se a gente ver que ela tem mesmo um potencial, um grau de instrução, por exemplo, se for para camareira, tem de ter ginásio completo. Se não tiver, já não entra. Não adianta. Agora, para

*garçon* e recepção, já tem de ter o segundo grau completo, senão eu não pego. Não é que eu seja exigente... É o mercado, o pessoal tem de estar ligado e, às vezes, eu tenho alguns funcionários que não têm e o Hotel paga os estudos para eles. Tem alguns cursos, que eu estou fazendo, por exemplo, um curso de *windows, excel*. Tem *garçon* fazendo. Se houver necessidade o *garçon* vai fazer também, porque dentro de mais seis meses, o sistema operacional vai chegar lá em cima do restaurante – *Windows*, hoje é *Unyssid*. Então o que acontece? O indivíduo não precisa saber nada, só apertar um botão, ele resolve, mas dentro de mais seis meses, vou mudar o sistema operacional do Hotel que é do próprio Desbravador. Só que aí vai ser o sistema *windows* e é bem mais composto e extenso, tem de estar mais preparado. Então o *garçon* está fazendo. Eu já estou preparando o pessoal, porque na recepção, não vai ninguém que não foi antes no departamento de A e B. Isso é bater e valer. Todo esse pessoal que trabalha na recepção aqui, já foi *garçon* no Hotel. Ali é a escola. O cara que fez lá no A e B, 1 ano, 2 ou 3. Eles sabem que quem entra lá tem chance de vir para recepção. Tem chance. Que você tem de escalar mais. Você tem de dar uma última visão de crescimento, que se você estagnar o crescimento da pessoa...

P – Quando o funcionário chega aqui no Hotel, tem alguém que cuide da ambientação dele? Que mostre para ele o Hotel? Que fale sobre as políticas?

R – Sim, na fase final da contratação. No dia que ele vai começar, ele não vai trabalhar. Ele vai fazer a ambientação. Então o chefe da área tem de pegá-lo, vai apresentá-lo para todos os funcionários do Hotel, que são 30, os que mais estão envolvidos com ele. Por exemplo: então ele vai apresentar... digamos que seja uma pessoa que vai trabalhar aqui na faxina, vamos supor, do Hotel. Então, vão ser apresentados todos os departamentos do Hotel em que essa pessoa faz. O que ela faz? Olha aqui, essas são a D. Maria, D. Márcia, D. Fulana... Essa pessoa quando entra na área é apresentada para todos os funcionários e é feita uma integração no sistema de alimentação. Com o trabalho de ambientação aqui então ela vai ao restaurante do Hotel, ao refeitório dos funcionários, ela vai ter uma ambientação. Eles vão conversar com ela, ela vai passar por todas as áreas do Hotel. Depois vai vir aqui falar com o Gerente, eu vou dar o doutrinamento. Porque são dadas as regras do Hotel e depois ainda vem mais uma colocação minha, receita de qual é comportamento do funcionário, como é que ele deve se comportar, todas as diretrizes dele. Sai daqui... Se ele não der certo em 30 dias ele tá... mas normalmente a gente não erra. A gente erra também. Às vezes pega uma barra aí. Trabalha nos primeiros 6 meses que é uma beleza, depois começa a faltar, faltar, faltar...

P – Existe descrição dos cargos no Hotel?

R – É feito. Isso hoje é como já te falei, como são funcionários já de 10, 12, 15 anos. Quando chega a nova é feito esse doutrinamento pelo chefe da área, não é dado por escrito, isso porque é obvio. O que que ela tem de fazer para aprender? Quando ela vai para o departamento dela, ela já vai saber o que ela tem de fazer. A pessoa passa tudo para ela. A senhora tem de fazer assim, assim e assim. Essa passagem, isso também deixa um pouco essa pessoa em liberdade, prá ver se ela tem iniciativa, se a gente não tem de ficar conferindo muita coisa. A gente também deixa um pouquinho, prá ver se ela se auto-coloca no local, não é? Se tiver que deixar tudo certinho para a camareira... Não funciona isso. Tem de ter um CVP, condição de viração própria. CVP, você sabe não é? Porque de repente a pessoa não tem iniciativa própria, então, tem de se virar, tem que ser feito.

P – O senhor já falou que aqui os empregados que hoje estão na recepção foram todos, da área de A e B?

R – Muitos deles passam em outras áreas também.

P – Então eles conseguem vislumbrar uma ascensão profissional?

R – Com certeza, com certeza.

P – O Hotel tem algum plano de carreira formal?

R – Não, ele tem um plano eu diria prá ti, não é formal. Ele é informal, mas existe. Tem vários funcionários, que já saíram daqui, para outras empresas do grupo. Porque aqui é uma escola, mas eu tenho vários funcionários, que inclusive saíram daqui, da recepção e coisa e hoje são vendedores, são gerentes de empresas nossas. Estão desenvolvendo e estão firmes.

P – Existe uma avaliação formal de desempenho?

R – Não, formal não tem. Até porque são 30 funcionários e você consegue detectar os problemas de cada área e uma coisa também muito importante que eu falei prá ti, é que os funcionários têm muita liberdade nas áreas de trabalho, de fazer o entrelaçamento de informações e a chefia, a chefia da casa deles, ela adota informações, colocações, qualquer coisa dessas área que precisa. E quando a coisa não está de acordo com nenhum desses canais que está funcionando; o funcionário vem na minha sala, pede licença, vem conversar comigo, ver se eu posso conversar. Posso sim. Oh! Eu estou com problemas na minha área, a minha situação é essa, essa, essa. Aí eu já sei exatamente o que é que não está funcionando. Se você

botar isso no papel, escrever, eles podem se inibir e não fazer, mas se vier verbalmente, eles fazem numa boa. Então as coisas assim muito formais... Eu tinha que mudar o conceito, mudar, porque realmente não funcionava.

P – As chefias, costumam fornecer *feedback* aos funcionários, dizer que estão trabalhando bem?

R – Estão, estão. Tanto positivo quanto negativo mais às vezes negativo. Tanto que às vezes eu digo, gente tenham educação. Tem de cuidar. Porque existe um fator o funcionário tem de ser cobrado. Se você não cobrar, não adianta. Eu sempre digo, o chefe ou gerente a gente conhece, quando ele não está. Essa é a minha filosofia. A coisa está funcionando redondinha o gerente não está. Esse Hotel está bem administrado. Quando a coisa não está funcionando, o gerente está ou não está, aí e que está o problema. Eu sempre falo isso para meus funcionários, o gerente de uma empresa ou o diretor de uma empresa, a gente o conhece, quando ele não está. Que daí a coisa tem que funcionar certinho.

P – A gente já sabe que os salários são acima da média, é feita uma pesquisa salarial?

R – Às vezes a gente até pode estar se enganando, mas a média, realmente é acima da média.

P – Mas tem pesquisa salarial, não é?

R – Nossos relatórios saem de 6 em 6 meses.

P – Quais são os benefícios concedidos?

R – Alimentação, transporte, que é obrigatório, plano de saúde, nós temos um, que é junto com a Ciência, estamos estudando agora um com a Unimed. Vamos ver se vai dar certo. Damos assistência, além da associação que nós damos, como dentista, médico, além da AEMFLO também existe um plano com a Ciência, que é um laboratório, que vai desde exames de sangue, tem todos os exames laboratoriais, com várias especializações como oftalmologia, geriatria e todas essas áreas que existem. Então a gente dá o apoio.

P – E também dão os cursos não é?

R – Isto é a coisa para que eu mais estou incentivando-os, por exemplo, esses 8 funcionários que estão fazendo *windows*, devem terminar daqui a 60 dias. O curso é de 90 dias. O Hotel vai pagar.

P – O Hotel paga 100% dos cursos?



R – 100%, 100% eu pago. Há interesse da empresa em desenvolver isso prá eles.

P – E se um funcionário que trabalha na recepção, mas gosta da área alimentação, quiser fazer um curso na área de alimentação, o Hotel, dá o curso?

R – Se ele não estiver ligado na área, a gente não vai dar prá ele, até porque ele dificilmente vai pedir isso. Agora, se ele disser, quero fazer um curso em tal área, tudo bem, eu faço uma análise, e vejo se realmente aquilo vai ter fundamento. Aí a gente pode aprovar, ou não. Mas, com certeza, quando o funcionário se mostra interessado em fazer a sua primeira palestra vale a pena, porque eu adoro pagar isso. Minha turma tem de estar afiada. Eu gosto de gente que sai na frente. Máquina quente chega na frente.

P – Existe participação nos resultados ou lucros da empresa? O Hotel tem?

R – Não, não tem mais. Houve uma época que se pagava gratificação, nos bons tempos, a gente dava assim no fim do ano, dava até uma gratificação. Esses últimos 5 anos, se dá uma cesta para cada um, de Natal, coisa desse tipo assim. Cortamos isso aí, mas não foi por causa do Hotel em si, eu poderia até conseguir, mas como a empresa, o grupo, não deu mais para os seus funcionários, que lá são 400 funcionários, aqui são 30. Então, a empresa, a filosofia mudou lá em cima. Aqui no Hotel ainda continua pagando, porque a minha empresa é enxutinha então, as outras não são enxutas. É que como é muito mais gente, eles também deram uma diminuída lá.

P – No Hotel tem 10% da taxa de serviço?

R – Não tem mais. Tirei fora faz 5 anos. Incorporei na diária e mandei bala. Até porque os 10% estavam dando muita controvérsia. Hotéis hoje, cobram a taxa do ISS, São Paulo, Rio. Mas 10% não. Eu diria prá ti que os 10% estão com os dias contados. Para evitar problemas a gente incorporou nas diárias e acabou com os 10%. Fiz uma incorporação no salário dos funcionários, por isso o salário deles tem uma média mais alta do que a do mercado. Fizemos esse tipo de acordo.

P – Existe alguma política, de o empregado receber por produtividade?

R – Não, ele não recebe, mas existem alguns setores que sim. Setor de A e B, ganham. A sauna, ganha. A recepção não ganha.

P – O senhor sabe o número de acidentes de trabalho, mensalmente, no Hotel?

R – Não, mensalmente é zero. Eu diria prá ti que num ano... deixa eu te dar uma dica, no últimos 4 anos eu não tive nenhum acidente de trabalho.

P – Eles costumam apresentar atestado médico?

R – Ah! Eles são campeões. Eu estou mandando embora 1 funcionário porque é o rei dos atestados. Esse vai dançar, eu já dei o recado. Tem gente que não tem cabeça, trabalha 2 meses, que é um relógio, aquilo parece que é o rei da cocada preta, mas daqui a pouco não vem trabalhar. Que é que houve? Atestado, por 2, 3 dias, problema de coluna, problema de não sei o que.

P – Existe preocupação com a saúde e com a qualidade de vida do trabalhador?

R – Temos, temos bastante isso aí. Até porque, o funcionário que esteja meio adoentado, não produz nada, só atrapalha. Então a gente tem de estar aí com eles totalmente... A gente incentiva aí, em se tratar. Até que tem umas áreas meio complicadas, no Hotel, por exemplo, na lavanderia você tem uma área de extremo calor. Você tem a cozinha, que você tem um movimento, digamos assim com insalubridade de 20% que já pago prá isso. Na lavanderia pago 20% de insalubridade. Isso é de lei, eu não estou dizendo que eu pago, isso é lei. Tem uns casos que a gente gratifica até, porque são bem mais penalizados que os outros. Temos áreas completamente complicadas. Uma área, que são poucos os funcionários que gostam de trabalhar lá, é a lavanderia. Eu tenho de achar a pessoa certa para trabalhar, que goste daquela área. Eu tenho já, mas tem gente que, quando é escalada para ficar, digamos 1 mês na lavanderia, para tirar férias do outro, eles acham que até é um castigo. Então, porque realmente eu diria prá ti, depois de tudo, porque a lavanderia é extremamente quente. Agora no inverno é uma beleza, mas no verão, ninguém quer trabalhar naquela lavanderia. As máquinas são quentes. Você tem secadora, toda estrutura. Nós temos um plano inclusive pela empresa chamada... Dessas empresas de assessoria médica, do Ministério do Trabalho, que agora existe uma nova lei. Você tem de seguir os padrões de qualidade de funcionamento, uma série de coisas. Então você tem de ter esse pessoal. E a gente tem essa pesquisa e algumas solicitações que eles fizeram, a gente teve de fazer a operação, da CIPA, uma série de coisas. Como nós não temos CIPA mas nós temos contrato de funcionários com menos de 30, de 50, mas acima de 30, então 2 funcionários que tem que ter o curso de CIPA. A gente fez os cursos, há cerca de 1 semana.

P – Com 30 funcionários tem de constituir CIPA?

R – Não, mas tem que ter gente com curso da CIPA, dois no mínimo concursados, com diploma. Não tem CIPA você tem de ter gente que entende o que é a CIPA. Acima de 10 pessoas, 8, você já tem de ter alguém que sabe.

P – Tem muitas horas extras no Hotel?

R – Nenhuma, o Hotel não paga hora extra prá ninguém há muitos anos. Por quê? Porque também eu não deixo que eles trabalhem até mais tarde. Na minha equipe não tem hora extra.

P – Tem um refeitório para os empregados?

R – Tem, exclusivo para eles, banheiro para eles, refeitório, armário cada um com sua chave, tem tudo prá eles.

P – Tem uma área específica para eles ficarem no horário de pausa?

R – Fora do Hotel. Depois a gente vai visitar.

P – O Hotel tem alojamento?

R – Não, não tem, até porque isso aí cria vínculos. Cria vínculo e muito problema.

P – Atrasos tem?

R – Muito difícil, porque eles têm relógio de ponto. Todo funcionários tem seu cartão ponto.

P – Absenteísmo? O senhor tem idéia do índice?

R – Por incrível que pareça, não tinha até uns 2 meses atrás. Este mês de agosto foi um recorde em faltas. Não sei o que houve. Muita gripe. Essa gripe que anda aí, botou muito funcionário na cama.

P – É realizada entrevista de desligamento com o funcionário que pede demissão?

R – Primeiro, quando eles pedem demissão, eles pedem para o gerente, direto. Às vezes eles pedem primeiro pro chefe deles, mas depois vêm falar comigo. Inclusive, agora a minha secretária, minha não, assistente da reserva, recebeu uma oferta muito grande, que eu não pude nem pensar em cobrir. Daí, pedem demissão, vão embora. Creio que eu ainda encontre uma pessoa, né?

P – Ela foi para outro hotel?

R – Não, não outro hotel, não que hotel não paga. É em empresa diferente, de área diferente. A moça que trabalhava comigo, ela começou a fazer no ano passado um curso de aeromoça, e

eu não sei o que deu na cabeça, da guria lá, porque eles mexem com a cabeça do pessoal, lá. Elas tem muita vaidade, muita coisa e a guria botou na cabeça que ela tinha de ser aeromoça e eu digo vai fundo, a gente também não pode pressionar, moça inteligente. Aí depois ela aparece com a proposta. Recebeu a proposta de trabalhar numa empresa que faz a remodelagem e as pinturas das moças que fazem o curso e vai ganhar o dobro e mais um pouco do que ela estava ganhando no Hotel. Dificilmente o cara pede demissão do Hotel, prá ir para outro Hotel, não vai, te digo assim de cadeira que eu não tive nenhum caso desse. Também, o nível de escolaridade deles não está tão alto assim, para eles estarem saindo de um hotel para outro. Não tem ninguém contratando funcionários em outros hotéis. Tá difícil isso aí.

P – Tem alguma queixa trabalhista, dos funcionários contra o Hotel?

R – Teve uma, só. Nos últimos 5 anos, eu tive uma. Mas não era minha, essa pessoa veio transferida de uma empresa do grupo e fez reclamatória a empresa do grupo, lá trás. E acabou estourando o nome do Hotel junto, porque aí ele botou aquela empresa em primeiro lugar, depois ele botou o Hotel junto, mas nada que o Hotel devesse na Justiça. Nós ganhamos na Justiça, o Hotel ganhou. Mas todo mundo tem aí, ação na Justiça. 99%. Tem uma outra, que já ganhamos, inclusive o nosso advogado, lá do sindicato, você deve conhecer.

P – Existe um setor de treinamento no Hotel ou no grupo?

R – Nós temos um no grupo, mas não engloba o Hotel, porque são áreas totalmente distintas, então que é que eu tenho de usar SEBRAE, SENAI, SENAC, SESI, AEMFLO. Eu tenho de usar essas empresas prá fazer esses cursos. Eu não tenho embasamento, eu sou o pintinho desgarrado do grupo no aspecto... É só esse Hotel. Os outros são automóvel, caminhão, peças, quer dizer, não tem atividades da mesma função.

P – Como é que é realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento?

R – Realmente isso aí é uma visão que eu tenho de ter como gerente. Eu tenho que ter uma visão de futuro, prá minha agremiação ou seja prá minha empresa. Tenho de saber o que está acontecendo no mercado, tenho de me atualizar. Estar dentro das mudanças, então estou muito atento nessa parte de informática.

P – O Hotel tem preocupação com uma política de qualidade?

R – Total, não é bem a palavra, qualidade total, que isso aí também já está superado. Já nem implantei isso aí no Hotel. O que eu vejo é o seguinte, o que eu vejo não, o que eu sinto é que, se você observar, por que a minha sala está nessa posição e por que eu estou no vidro, aqui. Prá observar. O que acontece? Quando o executivo, não digo todos, mas uma grande parte deles, à medida que ele chega ao Hotel e faz a ficha dele e se hospeda e tal, ele começa a circular nas áreas do hotel, e o que ele está vendo? Ele está vendo um gerente, atrás da escrivaninha ou circulando por aí, mas ele já sabe que é o gerente do hotel, então muitas vezes ele vem, pede um cafezinho, pede uma informação e tal e nesse momento você começa a se aproximar do seu hóspede ou seja do seu cliente, vamos falar assim. E esses normalmente me trazem muito respaldo. Então eu tenho assim, grandes observações que eu recebo de hóspedes, como sugestão. Mas você só vai descobrir isso, se conversar com a pessoa, certo? Então, não é por acaso, que a minha sala sempre, em todos os anos que você me conheceu, na outra sala lá em cima, eu sempre fiquei na frente do vidro, transparente, para enxergar. Porque a transparência da gerência é fundamental para dar seqüência no Hotel. Esse negócio de gerente escondido dentro de uma sala, que o hóspede não vê, se não for o gerente, mas que seja o responsável, ele vai te virar as costas, os hóspedes vão embora. E se tiver alguma coisa em que a recepção errou, ninguém fica sabendo. E eu perdi o cliente, não sei porque motivo e nem vou ter idéia, porque esse cara não volta mais. A gente tem de estar atento às notificações, atento ao que está acontecendo, a porta sempre aberta. Não existe uma inibição para as pessoas. Porque aqui, não é só o hóspede também, né? São os de casa, jovens, os amigos da casa. Você faz um círculo de amizade muito grande. Tudo isso é a grande virtude do boca a boca. Tem 16 anos que eu gerencio este hotel aqui, desses 16 anos, nunca passei, acho que uma semana sem ter uma sugestão de um hóspede. Então você capta isso aí, da maneira que você capta, você traduz isso rapidamente em informação e já detecta o problema ou a virtude e aciona o departamento legal ou competente ou o que for. É por isso que a coisa funciona. Se eu tivesse escondido numa sala fechada, querendo pensar que eu ia consertar o mundo...

P – O Hotel tem pesquisa de avaliação?

R – Tem, inclusive a opinião dos hóspedes, por escrito, eu recebo isso todos os dias. A gente faz uma enquete, mas já detectando algumas coisas, é aquilo que te falei, tocou aquele sininho que não quer falar com a gerência ou não fala prá ninguém, ele escreve. Escreve e coloca na recepção. A recepção tem uma caixinha, lá, prá isso. Mas normalmente os mesmos problemas

já foram detectados muitos anos atrás, que é a iluminação um pouco escura, trocar lâmpada, essas coisas assim do dia a dia, problemas no restaurante ou trocar um travesseiro que está muito duro, por um mais macio. Você não pode agradar todo mundo. Você tem de acertar pelo menos 90%, mas é muito difícil você agradar a todos. Mas dá para detectar as falhas, então, detectando as falhas, você percebe que o cliente passa a não te exigir muita coisa, porque ele está satisfeito. Aí, você é que tem de fazer as melhorias, ficar atento para o que precisa.

P – E esses dados obtidos com elogios ou críticas dos hóspedes, são passados para os funcionários?

R – Passa-se tudo para os funcionários. Eles ficam contentes, mas quando está errado, o pau pega, as orelhas deles vão escutar.

P – O senhor falou em reincidência de problemas. O que o hotel faz para evitá-los?

R – Imediatamente, se vai direto ao foco do problema. Onde é que foi o problema? De 25 questionários de uma empresa, que a gente pede, eles fazem e mandam prá mim, 7 reclamaram que o travesseiro estava duro. Se reclamasse? já era muito; 2 em 25 é muita coisa. 7 é um absurdo. Aí eu fui detectar qual era o problema. É que tinham trocado os travesseiros, porque faltou, o Hotel lotou e pegaram os antigos no almoxarifado que a gente já tinha aposentado e que aquilo ficou e justamente têm pessoas que tem essa deficiência. Automaticamente já mandei mudar. Dei para uma instituição de caridade, aqueles duros, e mandei comprar 35 travesseiros novos. São coisas que você tem de..., que aparecem sempre. Mas só vai ficar sabendo se alguém escrever, não é? Aí fiz uma pesquisa, liguei para as pessoas, agradei e tal, porque a gente faz esse trabalho pós-reclamação.

P – Os empregados têm autonomia, ou seja, é permitido ter iniciativa para melhorar o atendimento?

R – Ele tem autonomia sim, para dirimir dúvidas e clarear as coisas. Mas existe um padrão no hotel, o que é permitido pra isso, fora daquilo, existe um consenso de que eles têm de ligar, porque aí sai fora da alçada deles. Um desconto acima da média ou um cheque acima do valor, que de repente não houve a consulta, um pagamento que não está programado, uma reserva de mais dias e que não está com cobertura. Esse tipo de coisa eles têm limites de variação para chegar até aquele ponto. Acima disso, eles não podem tomar uma atitude, porque eles sabem que isso pode trazer prejuízos prá eles e pro hotel. Aí eles ligam prá gente.

Seja onde for, 24 horas, existe um celular meu ligado, ou a minha residência ligada. Então, eu sou Gerente 24 horas. Por quê? Eu só não atendo a ligação quando eu estou na escola, na faculdade.

P – E os empregados do hotel, eles são estimulados a propor melhorias?

R – Uma das coisas boas que eu gosto nos meus funcionários é porque de vez em quando um diz, porque a gente não faz tal coisa, podia mudar tal coisa. E eu digo, taí uma boa idéia. E o hotel divulga de quem é a idéia. Prá estimular os outros a fazer. Porque não é mérito de gerente, não. O gerente aqui não é nada. O gerente, eu sou apenas o cidadão que tem de pensar prá ganhar dinheiro, prá trazer hóspedes prá cá pro hotel, prá pagar eles no fim do mês. Então eu sou visto como o gerente que tem dado resultados, nos últimos 16 anos eles nunca tiveram um dia de atraso de salário. Sou gerente aqui há 16 anos e lá vai pedrada. Nunca na história minha de administrador eu paguei com 1 dia de atraso, o salário dos meus funcionários. Pode ser que amanhã aconteça, mas nesses 16 anos... Um detalhe, o hotel tem de dar resultado, porque eu não dependo de empresa nenhuma do grupo, eu não recebo 1 centavo do grupo. Pelo contrário, sai dinheiro daqui para as empresas de lá. Então, no momento que eu tiver dificuldades financeiras aqui, algum problema houve. Como sou muito sério nas coisas, digo sempre, o hotel tem de dar resultado, e como trazer resultados é um problema da gente, que ela tem de dar jeito, fazer convênios, pesquisa, trabalho, buscar prospeção de negócio, enfim toda aquela coisa voltada pro comércio e comercial, mas sempre tenho de pensar que eu tenho uma despesa fixa e que eu tenho de dar resultado. Eu não posso me afastar da palavra “resultado”. Porque eu sou o gerente de fato, não sou dono de direito. O hotel está nas minhas costas prá resolver o problema. Eles não aparecem aqui prá nada, nestes 16 anos eles só vêm prá ver como é que está e querem resultado. Mas não tem ninguém prá dizer prá mim, o que que vais fazer esse mês prá ganhar dinheiro, como é que tu vais resolver tal coisa. Por isso eu digo, eu não sou o dono do Hotel, mas eu faço as funções de dono.

P – O Hotel tem alguma política para estimular a criatividade dos empregados?

R – Esse tipo de política acho que o que a gente faz é o reconhecimento da equipe. A gente procura incentivar da forma como o fulano dá a idéia. Então esse fulano passa a ser visto, não como puxa-saco, porque às vezes tem muita interpretação errada, ele passa a ser uma pessoa ... fulano ou ciclano deu uma idéia boa e a gerência acatou. Porque também eles não vão trazer idéias absurdas, eles trazem idéias boas e que muitas vezes são aproveitadas, e isso é

fundamental porque você estimula o crescimento interno da equipe. Não que isso vá virar competitividade, não, isso eu não deixo acontecer porque isso estimula a vaidade, estimula um monte de coisa. Quando eles trazem uma idéia nova, eles bem que vão ter a porta aberta prá isso e eles tendo a porta aberta eles criam mais estímulo, não que a gente se coloque num nível inferior não seria isso. Seria um conjunto, porque sempre que eu converso com eles, eu digo, nós somos colegas, aqui não tem dono. Nós somos os donos do hotel. Vocês me ajudam, eu ajudo vocês e vocês me ajudam. Existe uma contrapartida e a coisa funciona.

P – Eles trabalham em equipe?

R – Tem, em algumas funções tem que ser em equipe, por exemplo, *garçon*, eles são obrigados, não equipes fechadas, mas, por exemplo, no café da manhã, são três *garçons*. Os caras tem de trabalhar sincronizados, porque se um não fizer a reposição dos alimentos no café, o outro não fizer o recolhimento da louça, o outro não levar o café e o leite para os hóspedes, alguma coisa vai falhar. Então, eles sempre estão em harmonia, porque se não tiver harmonia nessa área, eles estão perdidos. E é aquela história, eu não vou lá cobrar, prá ver como é que está. Eu vou cobrar o resultado final. E eles sabem, que se o café não estiver bem, a primeira coisa que o hóspede vai fazer é passar aqui e dizer para o gerente, como acontece às vezes, olha o café hoje estava horrível, tá queimado, tá com gosto de queimado. É a primeira coisa que eles vêm fazer aqui. Como o funcionário sabe que isso acontece, ele faz de tudo para não ter problema.

P – E toda a equipe vai ouvir?

R – Toda a equipe, é um problema só, toda a equipe vai escutar e vai ser cobrada a funcionalidade. Que é que houve aqui que não funciona? Quem foi que não fez o café? Quem foi que não cuidou? Ou foram todos vocês aqui? Aí, um não quer culpar o outro. Não, não, a gente vai acertar, o senhor desculpe...São todos uns vivos, porque de bobo ali não tem ninguém. Mas eles têm de saber que alguém cobra. Isso não tem jeito, se não tiver cobrança... não é assim aquela cobrança enfática, coisa pesada, não, mas tem que saber? Olhando por eles, tanto no lado da cobrança como do elogio. Tem de ter os dois lados.

P – Quantas unidades habitacionais o Hotel tem?

R – 79, mas precisamente, 5 suítes e 74 apartamentos.



## ANEXO 04 - ENTREVISTA COM GERENTE HOTEL B

Legenda: P = Pergunta

R = Resposta

P- Hotel B é a razão social ou só o nome fantasia?

R- É só o nome fantasia, Hotel B. A razão social também estamos transferindo para este nome, por enquanto é Condomínio Hotel B.

P- Qual a data de fundação?

R- A fundação foi em 10 de dezembro de 1994.

P- Tem classificação pela EMBRATUR?

R- Não, não tem classificação pela EMBRATUR, o Hotel autodenomina-se quatro estrelas.

P- Tem planejamento estratégico?

R- Sim, de certa forma sim. Nós temos um departamento comercial, que atua praticamente nisso aí. Isso tem toda uma estratégia de trabalho de venda, de comercialização, de faturamento, de receita, de lucro.

P- O Hotel tem uma missão? É a mesma do Grupo?

R- O Grupo tem uma missão como grupo de se tornar um dos maiores, se não o maior grupo regional, estritamente daqui da região, que atua dentro de Florianópolis. Mas o hotel tem uma missão sim a de atender bem o nosso turista, o nosso hóspede. Não só atender bem, não basta somente atender bem, tem de atender mais do que bem. Aquilo que o hóspede espera, nós queremos sempre fazer com que ele receba mais do que ele espera. Claro, que nem sempre isto é possível, mas o nosso objetivo é este a nossa missão é esta.

P- O segmento de mercado do Hotel B é em sua maior parte lazer?

R- É muito lazer, basicamente lazer, aliás, até turismo de negócios que nós já tentamos várias vezes, trabalhar neste sentido, mas nós encontramos muitas dificuldades. Devido à sazonalidade, ele se torna muito dispendioso, às vezes, não é nem viável se fazer este trabalho. Então, nós nos conscientizamos de que é lazer e investimos mais realmente no turismo de lazer. O Hotel é realmente voltado para o lazer, estamos incrementando mais opções de lazer, colocando mais opções de lazer para o próprio hóspede, não contando

somente com a praia. Porque a praia é muito boa, muito bonita, mas realmente só na temporada, fora isto aí nos temos de dar opções. Então realmente o Hotel é lazer.

P- Qual a taxa média de ocupação do Hotel?

R- Em torno de 52%. É uma boa ocupação para um Hotel que tem uma sazonalidade muito grande. Nós procuramos recuperar ao máximo naquele período que nos proporciona isto, que é de novembro a abril. Até bem pouco tempo atrás se trabalhava 2 dois meses em Florianópolis, depois se passou para 3 meses depois para 4 meses, hoje nós já estamos pensando em 6 meses. Este ano nós já devemos pensar em trabalhar em torno de 8 meses. Quer dizer nós viemos até abril com muito boa ocupação. E queremos começar a partir de setembro agora já trabalhar nossa ocupação aí acima de 50%.

P- Em maio, qual foi a ocupação?

R- Foi 20% de ocupação, em compensação abril me surpreendeu foi de 60% de ocupação, março foi de 96% a ocupação.

P- Como está o organograma do Hotel hoje?

R- Tem a gerência, depois a assistente de gerência. Talvez pelo tamanho, pelo movimento do Hotel, talvez as pessoas pensassem que não fosse necessário mas é porque o gerente não pode ficar 24 horas, porque o estado físico e psicológico dele não comporta ficar 24 horas à disposição do Hotel. Tem de ter alguém, que naquele momento que o gerente sai e diz olha não volto mais, tenho de sair realmente. Tem de ter alguém que fique na voz pelo gerente, que mesmo que tome a decisão não muito bem correta, mas que tome uma decisão; que decida na ausência do gerente, então tem de ter. Aí, depois, vêm os chefes dos setores. Tenho o chefe de recepção, tem a supervisora de andar, tem o encarregado de manutenção e depois tenho o atendimento de restaurante que é outro organograma à parte.

P- É empresa diferente?

R- É empresa diferente.

P- Aqui tem um chefe de cozinha?

R- Aqui tem um chefe de cozinha e um *maitre* e depois são os ajudantes de cozinha e os *garçons*.

P- Existe uma preocupação com o perfil dos empregados (distribuição etária, a procedência, sexo, instrução, desenvolvimento profissional, ou não, quem vem se é bom fica?

R- Na verdade não é uma coisa que seja ponto número um. Você tem de seguir tais e tais coisas. Nós não seguimos. Nós temos uma preocupação muito grande neste sentido. Você tem a preocupação de que a pessoa esteja o mais próximo da perfeição para ocupar aquela posição, aquele cargo. Então, é claro que as vezes não se consegue, você precisa, geralmente, fazer um trabalho de treinamento, de conscientização. E você tem de olhar para a pessoa e imaginar que você pode fazer dela, aquela pessoa a qual você espera. Então, às vezes, na maneira de conversar, na postura, no equilíbrio, então você analisa e pensa, esse aqui eu posso fazer dele um recepcionista, ou pode ser jardineiro. Então é mais ou menos por aí. Você tem de ter um olho clínico. Você tem de ter esta capacidade e isto eu prezo muito. Nem sempre a gente acerta, mas muitas vezes se chega próximo daquilo que se deseja. E é claro isto pesa, onde a pessoa vive, como é o padrão de vida dela, quantos ônibus ela tem de pegar para chegar à empresa. Porque aí se torna muito cansativo, não vale a pena, o funcionário já chega cansado. Como é o padrão de vida dela, como é a formação, como é a família, se mora sozinha, se tem familiares, se tem filhos, se é casada, qual a instrução, se mora em casa própria ou alugada, porque hoje em dia as pessoas não trabalham porque gostam, trabalham porque precisam. Isto é muito perigoso. Você tem de dar aquilo que a pessoa gosta de fazer, que só trabalhar pelo dinheiro é uma bobagem.

P- Qual é o número de empregados do Hotel?

R- Hoje eu tenho no Hotel 16 funcionários.

P- E na alta temporada?

R- Na alta temporada no Hotel trabalham de 28 a 30 funcionários, fica nesta faixa.

P- Contando com os empregados da área de alimentos e bebidas?

R- Não, hoje na área de alimentos e bebidas, eu tenho 6 funcionários. Na alta temporada eu trabalho com 16 funcionários.

P- Tu sabes quantos funcionários há em cada área?

R- Atualmente eu tenho 4 camareiras, eu tenho a assistente de gerência, eu tenho um administrativo-financeiro, tenho 5 recepcionistas, tenho uma para reserva e recepção, inclusive um encarregado de recepção e tenho 3 mensageiros.

P- Como é realizado o planejamento do número de recursos humanos necessários ao funcionamento do Hotel? É tu que fazes este planejamento?

R- Infelizmente não deveria ser assim, mas é assim. Não deveria ser assim porque nós não só como Hotel, mas nós como grupo, já deveríamos ter um departamento específico, planejado, preparado para isto. Nós somos um grupo que não é especificamente Hotel, tem construção civil, que envolve outros níveis de pessoas e como os gastos hoje não nos permitem montar um Recursos Humanos específico para o Hotel, então nós fazemos um aproveitamento. O que acontece, o Recursos Humanos não tem esta capacidade de diferenciar o que é recrutamento para uma pessoa da construção e outro para atendimento ao cliente. Então por isto eu não delego totalmente a autoridade, não cobro diretamente deste departamento de Recursos Humanos. Eu chamo para mim esta responsabilidade. Como já falei tem de ter a percepção, saber se a pessoa é capaz de atender um hóspede, um cliente, ou não, ou se ela realmente tem de trabalhar nas áreas, nas dependências de retaguarda.

P- Como é realizado o recrutamento?

R- O recrutamento depende da situação. Dificilmente se coloca anúncio no jornal porque o pessoal já está mais ou menos habituado. Chega a época de movimento, todo mundo começa a procurar serviço. Às vezes é necessário, dependendo da função da qual você precisa, você precisa colocar anúncio no jornal. Porque às vezes precisa mão-de-obra mais qualificada que não tem como você, por exemplo, pegar alguém hoje com urgência fazer um treinamento então, você precisa realmente colocar no jornal. E num universo de talvez em torno de 100 candidatas, você escolhe 1. Nós também temos esta facilidade de termos um excesso não de mão-de-obra, mas sim de pessoas é diferente mão-de-obra de pessoas. Você tem pessoas disponíveis, mas não tem a mão-de-obra. A mão-de-obra você tem de formar. Então, se você vai precisar para daqui a 10 dias um profissional, você já tem de selecionar agora, treinar e assim por diante.

P- Existe política de recrutamento interno?

R- Aliás, primeiro ponto, quando eu preciso de alguém dentro do Hotel, eu primeiro busco dentro do hotel. Eu não me canso de buscar, eu só elimino a possibilidade de não aproveitar alguém dentro da empresa só em caso extremo, que eu vejo, realmente, a mínima possibilidade se eu tiver um funcionário que tenha 30, 40% que se encaixe naquela função de que eu preciso, o restante eu trabalho, eu preparo ele. Eu faço isto muito, tanto é que quando

começa a época de sazonalidade, os funcionários começam a rodar entre os setores. Não vamos longe, eu estou agora aproveitando um funcionário que era ajudante de cozinha, estou passando para a manutenção, porque eu passei, ele gostou da atividade e ele me colocou que fazia isto antes, que gostaria de fazer e como eu estou precisando, estou aproveitando isto.

P- Quem realiza a seleção do pessoal?

R- São os chefes de setores, que é a pessoa que vai responder pela atividade profissional. Então, ele vai fazer a seleção, quando ele encontra alguém que realmente ele acha que está “o.k.”, aí ele passa para mim. Eu dou o veredicto final, que aí olho, com aquele olhar, de quem vai cobrar, as dificuldades, um olhar que vai ver se aquela pessoa pode exercer a determinada função, ganhando aquilo com alegria. Então, você pode ter uma pessoa que vem para um cargo de recepcionista, que é muito bom, excelente, mas aí, você analisa e vê que aquela pessoa, ela vai trabalhar 30 dias. Nos próximos 60 dias ela vai começar a se encontrar insatisfeita devido a faixa salarial a que ela se submeteu. Então, não adianta você investir em uma pessoa assim. Depois de 60 dias ela vai embora, aí volta tudo como era antes.

P- Quais são as técnicas que vocês utilizam para fazer seleção?

R- Também é outra situação que depende da época. Quando nós estamos no verão, o candidato preenche uma ficha, nós fazemos uma entrevista, ele providencia a documentação. Estando pronta esta documentação, nós já o colocamos direto na área. Às vezes a pessoa já chega, quando ele entra direto na área, já chega e diz olha isto aqui não é nada do que eu queria, nada do que eu pensava, fica dois dias e vai embora. Então, você não deve chegar e fazer todo um trabalho de preparação, treinamento de pessoal que até deveria ser o correto mas chega na temporada que você tem 3 meses, você prepara, você leva 15 dias preparando o funcionário, quando ele está pronto, terminou a temporada. Ele vai embora. Então, o que nós achamos, achamos que deveríamos ter isto sim. Outras empresas que deveriam fazer este tipo de coisa, por exemplo a Escola de Turismo, o Canto da Ilha que já está trabalhando nisto. Sabe até que se cada um fizer isto, não tem porque eles existirem. Então, passam esta responsabilidade para eles. Prepara funcionários e me manda a pessoa que nós vemos onde ele se encaixa dentro do Hotel.

P- Quando os novos empregados chegam já vão direto ao trabalho. Mas existe alguma hora especial onde é feita uma orientação com a apresentação ao gerente, outras chefias, onde é mostrado o organograma, os direitos e deveres?

R- Hoje nós estamos inclusive fazendo isto. Porque temos tempo, temos condição, temos gente, tem espaço, temos tudo. Não teria porque não fazê-lo. Inclusive estamos fazendo um trabalho de treinamento, neste treinamento nós também estamos passando o organograma, fazendo um trabalho de conscientização, e fazendo um trabalho de valorização dos próprios funcionários, mostrando a importância de cada um dentro do hotel. Que o hotel não adianta você construir, fazer um hotel mais lindo do mundo se não tiver pessoal para atender você, pode fechar as portas. Você precisa dos funcionários e é isso que nós fazemos. Este trabalho de conscientização que se deveria fazer sempre antes de ele entrar. Para saber a importância do papel que ele desempenha. É mas isto é difícil.

P- Até porque muitas vezes se o vizinho oferece mais o funcionário sai?

R- Se me permite: três anos atrás, eu procurei manter o quadro básico de funcionários com treinamento o ano todo. O diretor disse: não faça isto. No verão você contrata. Eu digo não. Eu vou treinar minha equipe, quando chegar o verão eu vou ter minha equipe. Consegui manter 80% dos funcionários. Quando chegou em dezembro eu não tinha 10% da equipe que eu tinha treinado. Quando chegou o verão, mesmo aqueles que eu achava que eu podia contar saíram. Quando chegou no dia 5 de janeiro eu tinha 4 ou 5 funcionários do montante que eu tinha treinado. Aí, desanimamos. Você não consegue fazer um bom trabalho de treinamento.

P- É às vezes falta uma política de boa vizinhança entre os hotéis.

R- Nós estamos com uma proposta para este ano justamente de fazer um trabalho, na Segunda-feira nós temos a primeira reunião, que é para divulgação dos hotéis. Nós vamos fazer um grupo, mas eu estou levando a proposta, justamente, de nós mais ou menos padronizarmos em termos de faixa salarial. Fazemos uma política de boa vizinhança para acabar com este leilão de funcionários. Quando chega a temporada é ruim para o funcionário e para nós também.

P- São os hotéis de Canasvieiras?

R- Não, todo o norte da ilha e alguns hotéis do centro do mesmo nível e categoria.

P- Existem descrição dos cargos do Hotel?

R- Nós temos, inclusive é baseado nisto que nós estamos fazendo os treinamentos. Você tem de fazer isto, como você faz isto, porque você tem de fazer isto, porque a aparência, qual a importância de você fazer. Até que você tem de fazer, mais próximo da perfeição. Existe sim

esta descrição, até postura, o que falar, o que não falar, para quem falar. Existe para cada função esta descrição.

P- Existe um manual?

R- Sim, um manual dado no treinamento.

P- Quando eles chegam é passado este manual?

R- Nos primeiros dias, quando o candidato está aprovado. Nós damos uma cópia deste manual e no outro dia é feito tipo uma sabatina. E é discutido, não é questionado se ele sabe. É observado cada ponto e é explicado para ele o que ele está lendo.

P- Tem plano de carreira? O empregado consegue vislumbrar ascensão profissional?

R- Consegue, porque nós colocamos isto e valorizamos muito isto. É muito tímido, nosso plano de carreira é muito limitado. Pelo fato de sermos um grupo nós colocamos para ele esta possibilidade de crescer como grupo. Mas, eu sempre chamo atenção, para o meu funcionário, que ele não pode pensar limitado. Não pode pensar só naquele espaço onde ele está. Ele tem de pensar em termos de Ilha. Tem de pensar em termos de Santa Catarina, ele tem de pensar em termos de Brasil. E porque não pensar em termos de mundo. Eu sempre pensei assim. Então, uma das coisas que eu digo para eles: não tenham medo de treinar o seu colega. Por quê? Amanhã se abrir uma porta para você, você tem de deixar alguém no seu lugar, para ocupar o seu espaço. Porque você não vai conseguir sair, se não tiver alguém para ocupar o seu espaço. E as pessoas sempre tiveram aquele medo assim, eu não vou treinar para não tomar o meu lugar. Pelo contrário, eu quero treinar. E depois eu dou oportunidade, pode-se perguntar quem é que o senhor quer colocar no meu lugar, que eu estou indo para outro melhor. Eu sempre coloco isso para eles. Não aprendam para trabalhar somente aqui. Aprendam justamente pensando se amanhã ou depois pode ir para outro hotel, e saber, chegar lá não disputar igualdade, mas ser um pouco mais. Poder colocar eu sei fazer mais isto, para eles, lá me ensinarem isto, eu aprendi, eu me esforcei. Então eu coloco sempre este plano de carreiras não só dentro do hotel mas principalmente também fora do Hotel.

P- Neste tempo que você ocupa o cargo de Gerente do Hotel, houve promoções?

R- Já tive funcionários que tiveram promoções sim. Para cargos de responsabilidade, cargos de chefia eu procuro não buscar muito fora não. Eu procuro sempre valorizar o funcionário que eu tenho. Aquilo que eu te falei: se ele tiver 30 ou 40% que satisfaça aquilo de que eu

preciso na função, os outros restantes 70 ou 60% eu trabalho em cima para chegar ele próximo do 100%. Nunca ele vai chegar. Nem ele, nem eu, nem você, nem ninguém chega. Quando aí perto 70, 80% já está ótimo.

P- Existe avaliação formal de desempenho?

R- Existe. Uma que vem desde a inauguração do Hotel, que é a do próprio hóspede. Que ele dá a avaliação dele por setor. Esta avaliação nós passamos para os setores. Cada setor nós passamos, para eles verem as falhas, os elogios. Nós passamos para os chefes, os chefes passam para os funcionários. E agora nós começamos a implantar um outro, que é uma avaliação com uma promoção para os funcionários. Sendo que esta avaliação os próprios funcionários, eles mesmo avaliam. Mas depois, com o veredicto final dado pelos chefes dos setores com a gerência. É uma coisa bem simples, mas tem o objetivo de despertar no funcionário aquele nosso raciocínio: alguém está me avaliando. Meu colega está me olhando, ele está me olhando com olho crítico, ele está querendo achar as minhas falhas, ou também está olhando o que eu estou fazendo de bom para depois colocar lá na avaliação dele. Olha o fulano foi o funcionário destaque: pela aparência, pela assiduidade, por isto, por aquilo.

P- Quais são os critérios avaliados? Assiduidade, aparência?

R- É assiduidade, aparência, são cinco critérios: pontualidade, coleguismo, e uma delas também é aquele funcionário que se coloca sempre à disposição. Não tem problema eu faço, o que eu tiver de fazer, não sei fazer mas estou disposto a aprender. Isto também é outro ponto que nós vamos avaliar.

P- As chefias costumam fornecer *feedback* aos empregados?

R- Isto é meio complicado, às vezes a gente acha que sim, mas as vezes acha que não. Então, você tem de fazer um trabalho. Sutilmente acompanhar a satisfação e a insatisfação de cada funcionário. Você não pode deixar transparecer isto, porque senão você vai estar passando por cima das chefias. Você tira a autoridade deles, e não pode melindrar também aquela pessoa na qual você deposita confiança, a qual na sua ausência toca o serviço naquele setor. Mas você sutilmente, sem que o funcionário se aperceba, sem que os chefes se apercebam, você faz uma pesquisa, uma enquete para ver como está indo o relacionamento, se está sendo reconhecido, se está sendo lesado, como é o relacionamento dele com o chefe. E, às vezes, a gente tem resultados surpreendentes, tanto positivos como negativos.



P- Como são determinados os salários?

R- Primeiro, existe a pesquisa salarial em termos de outros hotéis da mesma categoria, na região. Segundo, avalia-se em termos do que a empresa realmente pode pagar em termos de realidade. Você tem duas realidades. Eu sempre disse e digo: nós temos de trabalhar dentro da nossa realidade. Você não pode dar o passo maior que as pernas. Não adianta eu pagar bem em um mês e depois ter de fechar o Hotel. Agora também não posso pagar mal que o funcionário estando insatisfeito vai me abandonar. Aí eu vou ter que fechar o Hotel de qualquer forma. Então tem de ser equilibrado. Nós procuramos ser o mais justo possível. Uma das coisas que aprendi, que realmente tem enorme valor para as pessoas é a pontualidade. Você pode pagar R\$ 1,00 mas que pague em dia. Não adianta você pagar 10 e se atrasar quando o funcionário precisa não tem, aí você vai enrolando. Aí é complicado. Então é preferível você pagar razoavelmente mas que seja rigorosamente em dia, com responsabilidade, aí é valorizado.

P- Quais são os benefícios conhecidos pelo Hotel B?

R- Hoje nós temos os benefícios normais que são determinados por lei: vale transporte; uniforme; alimentação. E nós estamos agora também começando. Já temos o plano, o convênio já está assinado, só precisamos definir agora em termos de como fazer. Parece que o como fazer é simples, não, não é bem assim. Nós temos em termos de funcionários quais são os que vão dar continuidade, quais os que não vão continuar. Se vai existir diferenciação por faixa salarial em termos de benefícios ou não. Se a empresa vai assumir isso ou não. O plano é UNIMED.

P- Existe participação nos lucros ou resultados?

R- Não. Por parte dos funcionários não. Existe isso sim, um trabalho de conscientização da importância. Porque é como eu disse antes: aquele que trabalha só por dinheiro não vai longe. Você precisa trabalhar por satisfação. Eu estou lendo inclusive um livro, que a pessoa chamou atenção para a questão da participação; na verdade a participação, ela não é bem aquilo que as pessoas imaginam que seja. Ela pode ser um processo inverso. Porque você depende de muitas pessoas puxando para um mesmo lado. É mais fácil você fazer um trabalho de conscientização do que você dividir valores. Porque existem vários graus. Por exemplo, se você dividir valores, e chega no Fulano, um valor que o Fulano se surpreendeu com quanto ganhou, aí ele tá ótimo. Aí ele acaba produzindo menos, porque ele atingiu o máximo dele

que ele pensa em ganhar. Então é complicado isso, você precisa fazer um trabalho de valorização em termos do quê? De oferecer oportunidade de ele crescer um trabalho de conscientização da importância, de ele buscar, de ter alegria, de ter prazer, de gostar do que faz. Isso sim, acho que é a melhor coisa. Porque a divisão, participação nos lucros, até certo ponto funciona depois a pessoa tem de ser muito ambiciosa para poder funcionar.

P- Outra coisa é como a história dos 10%. Quantas vezes foram vistos funcionários insatisfeitos achando que iam ganhar muito dos 10%. Chegava a hora do pagamento e não ganhava aquilo que estava esperando?

R- Exatamente, esta questão aí dos 10% é bem a história da participação. Porque veja bem, o funcionário tem de estar familiarizado não com o movimento do hotel, mas com a movimentação financeira. O hotel vende no mês para receber no outro, às vezes. Às vezes tem funcionário que não entende. Ele não tem a capacidade de entender, que uma coisa é o faturado outra coisa é o recebido, outra coisa é o que você ganha, outra coisa é o que você recebe. É complicado, isso, aí você tem 50 cabeças diferentes que assimilam de forma diferente, aí fica difícil. É muito difícil.

P- O hotel cobra os 10% da taxa de serviço para ser distribuída aos funcionários?

R- Não, nós não cobramos taxa de serviço. Antes a gente já não era muito favorável. Porque o hotel faturava e aqueles 10% tinham todos os encargos sociais que tem de ter. E o funcionário achava que não, que aquilo era injusto. E sempre tinha aquele que trabalhava e já ia somando os 10% no salário dele. E como você disse, chega no final do mês e vinha aquela frustração. Em 1 mês que ele não recebesse o que ele esperava dos 10%, levava-se, 3 a 4, às vezes até 5 meses para recuperar o entusiasmo dele novamente. Porque ele achava depois que a empresa estava sempre ludibriando, estava botando o dinheiro dele no bolso, não estava repassando. Isto é complicado. Então nós não trabalhávamos mais com isto, e quando surgiu a questão dos 10% ser facultativa o cliente pode dar ou não, aí eliminou-se por completo.

P- Tens uma idéia do número de acidentes de trabalho mensal?

R- Eu quero dizer com satisfação que desde novembro de 1998 quando retornei até agora, eu não tive nenhum acidente de trabalho.

P- Nem na cozinha?

R- Nenhum, nem na cozinha. Eu tive um pequeno mas foi um cozinheiro que cortou um pouquinho o dedo, mas não foi nada que compromettesse, o único acidente foi falta de atenção dele, só mais nada.

P- Tem muito atestado médico por mês?

R- Alguns, não muitos. Nós observamos que o atestado médico do meu funcionário ele é mais para não perder o dia de trabalho. Não é por causa de saúde. É porque ele realmente está cansado hoje, como ele trabalha por escala, às vezes ele precisa ganhar um domingo porque arrumou um programa que não podia perder e aí ele dá um jeito de faltar, e no outro dia ele traz um atestado médico. A, gente percebe isto! Até conversando com o funcionário, a gente deixa bem ciente para ele, que nós sabemos que não é verdade. Por doença mesmo eu tive muito pouca.

P- E esses atestados médicos “falsos”, vamos dizer assim é um número muito grande?

R- É bastante expressivo. Não gostaria que fosse. Até uma das coisas que me preocupa, eu gostaria de saber como eliminar, não digo eliminar, mas inibir só para ter uma idéia, nós tínhamos um funcionário que durante a temporada toda foi um dos melhores funcionários que nós tínhamos. Inclusive eu conversava muito com minha assistente de gerência e dizia assim: vamos investir tudo neste rapaz que vai ser nosso ponta de lança e fomos realmente incentivando, comecei a conversar muito com ele. Dizer: olha, você tem de fazer, investe em você, você vai estudar, você vai fazer curso. Quando terminou o movimento da temporada, no outro dia, terminou num domingo, na segunda feira eu recebi um telefonema da empresa com a qual nós temos o convênio que dá assistência médica, falando que ele tinha ido lá pedir um atestado de 15 dias. Mas ele estava bem. “Ah, mas ele disse que estava com uma dor na perna, mas como nós examinamos e não encontramos nada, nós dissemos a ele que não iríamos dar. Então ele disse: vou a outro médico.” Quer dizer, o objetivo dele era realmente arrumar um atestado. Como ele não conseguiu atestado em outro médico, ele simplesmente não apareceu na empresa. Passaram-se uns 15 dias ele apareceu na empresa, com uma aparência lastimável, barba por fazer, sujo. Então eu cheguei, disse você está doente. Ele disse: passei muito gripado estes dias todos. Eu perguntei se não tinha ninguém para ligar para o Hotel e avisar, mas eu já estava sabendo. Eu disse a ele que alguém poderia ter ligado, pois não poderíamos ajudar se precisasse de alguma coisa. Ele ficou sem jeito e desconversou, porque ele pensava encontrar uma reação e encontrou outra. O que aconteceu? Ele colocou dificuldades no

mesmo dia e não teve condições de continuar trabalhando. E tive que demiti-lo; quando demiti ele não mais apareceu. Só apareceu na empresa no dia da rescisão. São pessoas que buscam no atestado médico a salvação. Infelizmente perdi o funcionário que achava que era o melhor. Até provar o contrário ainda continua sendo. Só que a personalidade dele não condiz.

P- Ele usava drogas ou álcool?

R- Não, um rapaz que não bebia, não fumava. Até hoje eu não sei o que houve, mas voltando ao ponto do atestado. Nós criamos o seguinte: traz o atestado mas tem que ser da Prevenir, a empresa que presta serviços para o Hotel. Essa foi a maneira que nós achamos para inibir um pouco, é claro que nós não conseguimos porque eles trazem atestados de outros médicos, aí você tem de fazer um trabalho de conscientização, que não é bom para ele, vai refletir futuramente na própria ascensão dele dentro da empresa ou como profissional na área.

P- Mas o Hotel tem controle e estatística do número de atestados por mês.

R- Em um mês, não chega nem a 1%, mas para nós é muito.

M- É trabalho por turno?

R- É trabalho por turno, por escala e outra coisa, eu trabalho com prestação de serviço, eu não faço tijolo. Se o funcionário não vier, desligo a máquina e deixo esperando. Ou se o funcionário não veio eu tenho de pagar hora extra para o outro, isto é muito para mim. Eu não posso ter um atestado médico. Eu não posso ter acidente de trabalho. Eu não posso ter funcionário que me deixe uma hora na mão. É uma engrenagem, meu trabalho é uma engrenagem. Onde um falhar, eu já tenho que ter pronto um para encaixar naquele espaço para dar continuidade. Tanto isto é verdade, que eu vou dizer uma coisa, eu voltei no dia 24 de novembro, no dia 03 de dezembro eu consegui folgar, depois eu só fui folgar mesmo no dia 08 de abril. E trabalhando as vezes das oito da manhã até as dez, onze da noite, duas da madrugada, uma vez eu saí daqui às quatro e meia da manhã. Devido à responsabilidade que nós temos com a prestação de serviço. O hóspede não quer saber, não interessa para ele e ele não espera. Tem de ser no horário e como ele pagou.

P- Quais são os turnos de trabalho?

R- 07:00 h às 15:20 h, das 15:00 h às 23:00 h e das 23:00 h às 07:00 h.

P- Tens funcionários de férias?

R- Tenho. Mês passado eu tinha quatro funcionários de férias. Este mês eu tenho três funcionários de férias e mês retrasado eu tinha cinco funcionários de férias.

P- Tens horários alternativos?

R- Tenho funcionário da recepção que tem de sair as 6:20h porque ele está fazendo faculdade. Então ele tem de sair no horário, passou do horário ele perde o ônibus e se atrasa. Eu tenho outro que entra as 6:00 h, porque 20 minutos é o tempo necessário para ele passar o serviço. E ele entra às 10 h da noite. Eu tenho de ter esse jogo de cintura.

P- Horas extras, existem muitas?

R- Não, só quando há faltas mesmo. Eu aprendi a trabalhar muito com escala de maneira que não tenha hora extra, mas acima da escala, você tem de fazer um trabalho de responsabilidade, de conscientização da responsabilidade do funcionário. Então você faz um trabalho de conscientização da responsabilidade dele, ele se procura fazer o trabalho bem feito e o outro procura chegar no horário, para que aquele não passe do horário e faça hora extra. E quando tem muita hora extra eu procuro fazer um trabalho de conscientização, o pessoal gosta muito.

P- O Hotel tem local adequado para descanso dos funcionários na sua hora de folga?

R- Ainda não. Eu tinha, nós sempre tivemos. Este ano não deu porque eu cheguei em cima da hora. Agora eu já estou pensando nesta área. Numa sala onde ele pode assistir televisão, ele possa praticar uma diversão. Mas a gente tem um problema agora, até um tempo atrás se tinha mas não era tanto, que é a questão do fumante e não fumante. Por incrível que pareça. Como a maioria dos funcionários é não fumante, nós temos de separar os não fumantes, porque eles começam a brigar entre eles e cria uma certa diferença e um espaço muito grande entre um e outro, por causa de fumante e não fumante. Então você cria uma sala com TV aí o não fumante reclama que chegou um fumante. É complicado. Aí você tem de colocar uma placa é proibido fumar aqui. Aí o fumante pensa, estão me discriminando, porque eu sou fumante eu não posso assistir TV. Então é complicado.

P- Refeitório tem?

R- Temos refeitório.

P- Neste espaço de folga, então o funcionário fica ali?

R- Exatamente, porque há um espaço grande ali, se não quiser ficar no refeitório, tem um espaço no estacionamento onde ele fica ali, pegando um solzinho.

P- Tem alojamento no Hotel?

R- Não, nós não temos alojamento no Hotel. Nós tínhamos e justamente eliminamos o alojamento em função dos problemas que dá; envolvimento de funcionário com hóspede e assim por diante. E um dos problemas que dá com questões de barulho, horário de funcionamento do alojamento, é complicado. Então eliminamos o alojamento. Nós preferimos, então pegar e colocar o carro que leve o funcionário em casa e busque, mas não alojamento.

P- As chefias assim como tu, se preocupam com o clima mais psicológico no trabalho de haver respeito, confiança etc.

R- Nós temos esta preocupação Mirela, só que pelo fato de nós lidarmos, no treinamento inclusive eu fiz uma pequena brincadeira com eles, para a gente ver de quão difícil é lidarmos com pessoas. Eu fiz a seguinte pergunta. Quantos hóspedes nós tínhamos num dia lá do mês de janeiro quando o hotel estava lotado. Havia 270 hóspedes. Muito bem 270 hóspedes são 270 pessoas diferentes, pensando diferente, exigindo determinado serviço diferente. Bom como se isso não bastasse cada pessoa tem um dia que ela ainda está diferente. Cada hóspede fica sete dias no Hotel, multiplica os 270 por 7, porque cada dia ele tem sua personalidade, a sua vontade, ele chega de um jeito tem de sair de outro. Então, isto é complicado. Aí eu pensei isso em termos de funcionários. Eu tenho 22 funcionários dentro do Hotel, cada um chega, um dia com vontade diferente, com um humor diferente. Ainda tem aqueles que têm a personalidade diferente, com o nível cultural diferente, que eu já acho, ah este é muito mané, este outro é muito nariz empinado, o outro é muito aquilo. Então é difícil. Então eu procuro dentro do possível fazer esta conciliação.

P- Atrasos há muitos aqui no Hotel?

R- Bastante. Inclusive é um dos trabalhos que nós estamos fazendo, muito em cima do pessoal, conscientização. Mas nós temos um problema que é o meio de transporte.

P- Pois é, eu ia perguntar o pessoal mora aqui por perto?

R- Aqueles que moram aqui por perto não têm este problema. Mas nós temos gente que mora por exemplo nos Ingleses, tem de pegar dois ônibus. Mora aqui pertinho, mas tem de pegar

dois ônibus. Então isso realmente complica, tem de conciliar horário de ônibus do centro para cá, a noite só tem até determinado horário. Eu tenho funcionários que moram no continente, imagina pegar um ônibus até o centro e do centro para cá é mais de uma hora de viagem. Isto é complicado, mas a gente tá procurando fazer um trabalho em cima disso aí.

P- Rotatividade, tu tens em decorrência da sazonalidade, tens algum índice da rotatividade mensal já feito?

R- Eu tenho duas épocas. A época que eu admito que é em torno de outubro, novembro, mais especificamente novembro, dezembro. E depois a época da demissão que começa em março e vai até maio mas, isso aí o próprio funcionário se define. Tem uns que vêm realmente só para trabalhar a temporada. Vêm, trabalham, ficam, quando chega a época de ir embora eles mesmos vão embora. Tem aqueles que quando chega na época de ir embora, ele fica tão ansioso que começa a influenciar no trabalho dele. Você tem de chegar e dizer olha realmente não deu você mudou. Ele fica preocupado que realmente quando terminar a temporada... não adiantava trabalhar em cima dele porque ele não se conscientiza. Ele acha que não, que nós estamos enrolando. E tem aquele que realmente não dá. Você trabalhou em cima dele, mas esse não é nada aquilo que você esperava. Você investiu, deu treinamento e não adiantou. Você tem de chamar ele e dar as contas, e não tem jeito.

P- Fora a sazonalidade, muitas pessoas saem e entram no Hotel, após o período de experiência?

R- Não, não tenho muito não. No período de experiência sim. Eu tenho porque até é o período que eu tenho para realmente avaliar as pessoas. São noventa dias que eu tenho para poder... ele tem que se mostrar realmente capaz. Se não se mostrar capaz durante noventa dias mais adiante é que ele não vai se mostrar. Não é querer que tenha que saber a função, mas que ele mostrar que realmente tem força de vontade, que quer aprender e fazer as coisas com vontade.

P- Existe entrevista de desligamento?

R- Eu sempre pergunto por que. Tem várias explicações. Uma até são convincentes, mas tem outras que não. Geralmente quando o funcionário sai, é porque ele sempre tem de ir, ou vai viajar, ou vai..., são pessoas de outras localidades, vão retornar para a terra natal, outros conheceram namorado ou namorada na temporada e aí vão embora, os que saem. E aí tem aqueles que a gente mesmo já demite, aí a gente já sabe o porquê que ele está indo.

P- Existem muitas queixas trabalhistas?

R- Não, hoje eu não tenho nenhuma ação trabalhista no hotel. Eu tive umas três ou quatro. É como eu disse Mirela, não é o hotel que melhor paga, mas é o que se aproxima do mais correto. Eu tive uma... logo pouquinho antes de terminar a temporada em fevereiro, eu tive uma denúncia, de um ex-funcionário que saiu daqui insatisfeito. Eu mais insatisfeito com ele, com o trabalho que ele apresentou, tanto é que no meio da temporada eu tive de demiti-lo. Então, ele denunciou veio o pessoal, fiscal do Ministério do Trabalho, e não só deixei-os à vontade, como fiz questão que eles olhassem tudo. Eles olharam tudo mesmo. Fiz questão de levá-los a todos os departamentos, ela entrevistou todos os funcionários. Pegou todos os cartões-ponto, olhou e só me pediu para levar uma documentação que eu não tinha aqui, que estava no Departamento Pessoal no Centro. Do restante ela disse: se todas as empresas fossem assim, nós não teríamos dificuldade nenhuma. Eu sei que chega lá no Ministério, sempre alguma coisa eles levam eu até já estou me preparando para pagar um pouquinho.

P- Como são planejados os treinamentos? Como são detectadas as necessidades de treinamento?

R- Eu vejo a necessidade de treinamento de como o pessoal começa a se apresentar. Se eu vejo que o trabalho não está muito satisfatório eu não digo assim. Óh! Aquele funcionário tem problema. Claro, a gente sabe, eu às vezes coloco para o funcionário, mas a gente aproveita e faz um treinamento no grupo. E além disso nós estamos aproveitando esta época mesmo, eu tenho de treinar o pessoal. Tenho de aproveitar agora para treiná-los. Então se faz um trabalho assim, primeiro se faz um apanhado de como foram os últimos meses, os problemas que tivemos. Poderiam ser evitados, sim; então como poderiam ser evitados? Por isto, por isto, por isto. Depois vamos ver como estamos agora, o que nós precisamos fazer. Nós precisamos fazer isto assim, assim. Por que? Porque no futuro vai ser isto.

P- Quem realiza os treinamentos?

R- Os treinamentos geralmente faço eu. Eu procuro, com o acompanhamento das chefias, a chefia faz uma reunião. Mas eu faço porque inclusive, eu coloco o chefe junto, porque eu não quero é depois é que os funcionários fiquem achando que é idéia do chefe. Isto não, é a empresa que quer, não é meu chefe que é chato. Então, é a empresa que está colocando a necessidade e o funcionamento é assim. Assim é que é para gente fazer.

P- Tu falaste que existe esta avaliação dos serviços prestados. É um questionário?



R- É um questionário.

P- Os dados deste questionário são processados? Como o funcionário fica sabendo?

R- Na verdade deveria ser processado. Nós verificamos, é feito uma triagem, nós separamos por setor. Tanto que nós temos as avaliações de cada setor, as queixas deste setor. Nós separamos e apresentamos para cada chefe de setor para ele conversar com os funcionários. Por exemplo nós tivemos as queixas dos hóspedes, as observações foram estas, os elogios foram estes. É feito assim.

P- Mensalmente?

R- Mensalmente. Às vezes, na temporada, é de quinze em quinze dias porque o volume é grande. Nós temos esta necessidade de analisar os dados com mais urgência.

P- É controlada a reincidência de problemas existentes no hotel?

R- Eu procuro fazer uma coisa que todas as pessoas deveriam fazer, eu sempre digo já no treinamento quando eu começo a fazer treinamento com eles eu digo... gente o que vamos aprender aqui não é só para colocar em prática com o hóspede, é para colocar em prática com seus próprios colegas. Treinem com seus próprios colegas, comecem a aprender a respeitar seus próprios colegas, aí vai ser fácil respeitar o hóspede, sirva bem seu colega, aí vai ser fácil servir bem o hóspede. Depois eu procuro fazer isso e até os incentivo dentro daquilo que não venha a causar prejuízos para a empresa, fazer uso do serviço de seu colega. Então, por exemplo, eu em casa, não boto meu despertador. Eu peço para o Hotel me despertar todos os dias. Quando ele desperta a primeira coisa que olho é se o horário que ele está me dizendo é realmente aquele ali. E a maneira como ele está me dizendo as informações, como ele está me despertando. Não quero que seja para agradar porque estou despertando o gerente, não. Mas é que tu também avalia como está o lado emocional do funcionário. Se ele tem equilíbrio, se ele tem segurança, se ele se sente inseguro. Porque as vezes tem funcionário que se sente seguro, até mesmo falando com o gerente, acordando o gerente. Tem outros que são muito inseguros. Então tudo isto é uma avaliação que você faz e vê como ele está reagindo ao treinamento. Esse está muito inseguro, precisa ser mais treinado. A gente tenta fazer um trabalho de descontração, nós fizemos dinâmicas de grupo, brincadeiras para deixá-lo bem à vontade. Então aí, quando eu faço o treinamento eu direciono mais em cima dele para vê-lo realmente entrar no grupo e se soltar.

P- Tu costumavas observar se os empregados do Hotel têm autonomia e iniciativa para melhorar o atendimento?

R- Eles até têm, mas no meu conceito, na minha maneira de ver, acho que eles não têm, é muito pouco. Porque eu procuro sempre delegar, eu procuro do funcionário, iniciativa. Eu não gosto daquele funcionário que só faz aquilo que é determinado para ele. Eu sempre digo para eles, não precisa esperar que o chefe mande ou tenha que mostrar. Se ele sabe das necessidades de seu trabalho, daquilo que você precisa, já vão em busca. Eu sempre coloco para eles, que nós estamos abertos a todas as sugestões, por mais absurdas que possam parecer. Coloca no papel e passa para o chefe. E se o chefe não levar para a gerência depois cobra do chefe. Você passou, não. Então eu vou mostrar para o gerente. Aí passa para o gerente. Porque as vezes pode não ser bom, entre aspas, ou pode não ser muito agradável aos olhos do chefe. Mas que é talvez a solução de alguns problemas que o gerente tenha, que está ali. Então, eu digo para eles. Todas as sugestões, criem opções, inventem, sejam criativos. Então, talvez eu acho que não existam porque eu sou muito exigente. Acho que está sendo pouco. Então, tem uns até que me passam. Eles me chamam para mostrar, para implantar um procedimento diferente realmente melhorou, eles dão idéias, mas eu estou sempre achando que é pouco. Sempre quero mais, mais, mais.

P- Quando eles tomam a iniciativa de dar sugestão o hotel acata?

R- Dentro daquilo que é possível, eu sempre digo, não criem coisas absurdas que não podem ser feitas. Mas aquilo que é possível nós acatamos, fazemos. Não só fazemos e acatamos, mas depois na primeira oportunidade, tornamos público que foi idéia de um funcionário, de um colega que fez aquilo ali. Nós estamos fazendo, olha esta é a idéia que um colega nos deu, olha o resultado que maravilha.

P- O Hotel estimula o trabalho em equipe?

R- Através dos treinamentos é a primeira coisa que eu exijo que seja trabalho em equipe. Não admito, não tolero individualismo. A pessoa que é individualista, é individualista em todos os sentidos. E isto é ruim para a empresa. Porque o equipamento de trabalho dele, por melhor que ele trabalhe, por melhor que seja, por mais bem organizado que ele seja, ele só funciona com ele, no horário dele. E com os outros nunca vai funcionar, os problemas vão surgir sempre no horário dos outros porque ele, o melhor equipamento é dele, porque ele não se mistura, se ele vê o colega fazendo mal ele deixa que realmente aconteça pior, para ele se

sobressair. Isso eu não tolero. Aquele funcionário que sabe e não faz é pior do que aquele que não sabe e tá lá patinando para aprender. Realmente eu não tolero. Tem de ser grupo em todos os sentidos. Está na área é trabalho em grupo. Eu transfiro essa responsabilidade de um horário para o outro. Você é co-responsável do trabalho de seu colega. Então, cria situações para ele de maneira que um fique responsável pelo outro. Se no horário da manhã o recepcionista não fez determinado serviço corretamente, o outro tem a responsabilidade de auxiliá-lo, de corrigi-lo, de não deixar, dar continuidade aquilo ali. Porque se passa por dois ou três, o pior não foi aquele que errou, não é o culpado. O culpado é o que deixa passar.

P- Em termos de instalações do Hotel, tu sabes quantos metros quadrados o hotel tem de área?

P- Não, não sei.

M- O número de unidades habitacionais?

R- Temos dois números, um é o hotel como um todo que são 84 e outro que é o *pool* que são 74.

P- Número de leitos?

R- 320 leitos.

P- No total ou no *pool*?

R- No total, no *pool* temos 282.

P- O tipo de unidades habitacionais?

R- Suítes e apartamentos.

P- As suítes tem dois dormitórios?

R- Sim e o apartamento um.

P- É tudo *Dowble*?

R- *Dowble* o apartamento e as suítes são quádruplas.

P- Os serviços oferecidos?

R- Restaurante, *room service* 24 horas, bar da piscina, piscina externa, recreação na temporada, sala de jogos, garagem, estacionamento. Estamos agora iniciando a construção de piscina térmica, sauna e sala de ginástica.

## ANEXO 05 – ENTREVISTA PROPRIETÁRIO HOTEL C

Legenda

P = Pergunta

R = Resposta

P Qual a data da fundação do Hotel?

R O ano de fundação..., o Hotel faz 15 anos que nós temos. Ele está completando 15 anos este ano de 99, menos 15, 84, exatamente.

P- Ainda não tinham esta estrutura, antes eram só chalés?

R- É nós começamos com 12 chalés, no 1º ano, depois mais 12. Depois fizemos a piscina, depois o restaurante, almoxarifado. Depois foi mudando novamente, o terreno foi sendo adquirido em partes conforme o vizinho ia se propondo a vender e nós íamos comprando. E realmente o “C” não foi um Hotel assim totalmente planejado, foi acontecendo conforme a demanda. A demanda ia aumentando, nós íamos revendo o projeto. E até acho que pelo fato de como ele foi idealizado, saiu um excelente produto, diga-se de passagem. Muito bom. Então hoje nos temos as 24 cabanas, 59 apartamentos no prédio principal e mais 36 apartamentos no “C” que nós chamamos, que ficou localizado do outro lado da rua. Inclusive estamos com um projeto pronto, talvez no próximo ano, a gente faça uma passarela, ligando os dois.

P- O Hotel é classificado pela EMBRATUR?

R- Não é classificado exatamente porque nós até íamos classificar, aí depois começou esta briga toda. Então, está auto-classificado na ABIH em quatro estrelas e agora nós estamos trabalhando em cima da ISO 9000 e da classificação através da EMBRATUR. Como a EMBRATUR também está mudando, está apresentando uma outra proposta junto à ABIH. Nós estamos esperando mais um pouquinho.

P- O Hotel possui planejamento estratégico?

R- Temos.

P- A missão?

R - Temos. Está até aqui no quadro. Superar e antecipar-se às expectativas dos clientes, prosperando como empresa e satisfazendo os colaboradores, acionistas e a comunidade. Esta é nossa missão.

P - Visão tem?

RA nossa visão é o cliente encantado. Desculpe, o nosso foco é o cliente encantado. A nossa visão é prestar o melhor serviço de Santa Catarina, com seu jeito especial de servir, que nós estamos implantando. Aí é que vai caracterizar este diferencial. Pode ter um hotel de uma grande rede, ou coisa parecida concorrente que tenha um serviço espetacular, mas nós queremos mais. Nós queremos ter bom serviço, mas com nosso jeito particular. O nosso jeito de servir.

P - E o segmento de mercado? Dá para definir? É lazer, ou executivo?

R - Sim, claro. Nós temos o nosso negócio também. O nosso negócio como você vê, está aqui no quadro, este é o nosso negócio. Nosso negócio é hotelaria e restaurante. Então nós trabalhamos com 80 funcionários e 60 funcionários na baixa temporada, esta é a nossa meta. E nós precisamos para isto, toda estrutura do Hotel funcionando perfeitamente. Os produtos, então, que nós produzimos aqui: hospedagem voltada ao lazer. Os nossos clientes são famílias com crianças, o que acontece durante todo o ano, claro que mais no período de dezembro a março. E outro produto: hospedagem voltada a eventos. Nossos clientes então são executivos, homens e mulheres. Este, o peso maior aqui, é de abril a novembro. Praticamente 90 % do nosso movimento neste período de abril a novembro é com eventos. Agora em julho já pesa um pouco mais de lazer também, mas na média, o nosso forte é eventos. E fornecemos também alimentação, que são usuários em geral e hospedagem voltada para a terceira idade, que são idosos masculinos e femininos. Estes são os produtos. Nós nos baseamos e estamos segmentando o mercado em cima desses produtos. Nós não trabalhamos por exemplo com adolescentes. Estão, nós indicamos os nossos colegas, porque nós não recebemos adolescentes. Exatamente porque ele interfere muito, como nós trabalhamos com eventos, com esses por enquanto nós não estamos trabalhando.

P - E o negócio de vocês está bem focado?

R - Está bem focado. É ali a segmentação. É ali o nicho de mercado que nós estamos trabalhando. E tem uma estratégia para cada segmentação desta hospedagem voltada ao lazer, eventos, alimentação e a terceira idade.

P - O senhor sabe a taxa média mensal e anual do Hotel?

R - Anual nossa está em 59% no último ano. Este ano nós estamos querendo um crescimento de 10%. Estamos trabalhando para que isto aconteça. Mensal, vou te dar mês a mês. Nós nos preparamos, como no nosso negócio está previsto isto, nós nos preparamos para... de dezembro a março, é um período nosso. Sei para efeitos contábeis internos aqui, nós fizemos um orçamento. É feito um orçamento para a alta temporada. Uma previsão de recursos e também é feito uma estimativa de faturamento. E aquilo nós lançamos, nós temos um programa em computador, que aquilo é lançado, é um sistema que nós implantamos aqui. Cada supervisor recebe o seu orçamento e sua meta de faturamento. E eles vão acompanhando diariamente aqueles valores. Tanto o que eles gastam, como aqueles que eles vão faturando. Então, diariamente, eles se reúnem 5 a 15 minutos e só contam os números, como é que foi o dia anterior. Uma vez por semana, nas quartas-feiras nós nos reunimos aqui, então é avaliada a semana. E uma vez por mês, é avaliado também o mês, isto com referencia aos números de faturamento e gastos. Então por exemplo, dezembro do ano passado, tu queres a taxa de ocupação não é? Em dezembro nossa ocupação foi 85,13 %, janeiro 85,28 %; fevereiro 76,18 % março 48,14 %; alcançamos a média de 68,18 % na temporada de 98, ou seja, 15% a menos do que tínhamos previsto. Foi aquela temporada ruim. Então, graças a Deus este ano, as coisas já mudaram um pouquinho, já melhoraram um pouquinho. Nós tivemos 73% em dezembro, 96,20 % em janeiro; 92,43 % em fevereiro; 70,71 % em março; então nós alcançamos 83,20 %. Mesmo assim, ainda ficou uma diferençazinha da nossa meta de 3,25%. Se bem que o faturamento aumentou, as despesas diminuíram, o faturamento aumentou, o resultado foi positivo. Mas dentro das estimativas. Diga-se de passagem é uma das vitórias nossa do Hotel, que nós... o nosso orçamento, o que nós planejamos, não está dando diferença de mais de 5%, isto é muito bom. Depois, bom agora eu tenho de dar o restante das taxas de ocupação, abril: 54,15%, maio: 30,51%, junho: 26,92%, julho: 27,34%, agosto: 26,54%, setembro: 23,31%, outubro: 44,47%, novembro: 66,08%. Deu um total de 37,40% na baixa temporada. O que é considerado bom, 37% na baixa temporada de abril a novembro, é considerado bom.

P - E o organograma do Hotel, como está hoje?

R - Tem tudo no computador. Se bem que organograma hoje, como diz o palestrante, o Waldez, não vale nada. Mas a gente tem, tem de ter.

O Hotel tem 5 supervisões. Eu estou como gerente geral. Criamos 5 supervisões, isto se adaptou muito bem ao Hotel. Então nós temos a supervisão de marketing. Deixa eu te mostrar na tela do computador. O Hotel, o organograma é a equipe. O que é o Hotel. O Hotel escolheu um modelo de gestão descentralizada e participativa que através do uso de ferramentas e informações serve como base para a tomada de decisão e alavancagem do negócio para torná-lo rentável. Na parte estratégica de que nós precisamos. Precisamos de uma boa direção, com liderança, decisão, visão estratégica, visão sistêmica e participação comunitária. Precisamos também de uma boa equipe de superiores: operacional, comercial, marketing, administrativo-financeiro. E na parte tática, precisamos do quê? De uma boa organização, do organograma, atribuições, responsabilidades, uma boa administração com planos e objetivos e SIG-Sistema de Informações Gerenciais, agenda e um programa de qualidade total. E um bom produto com qualidade, com preço, prazo e pós-venda. Na parte opcional uma boa equipe, qualificada, motivada, integrada, e criativa, que essa é a essência de tudo. Este é o modelo de gestão. Então, vamos aqui para o organograma. Vamos esperar vir aqui no computador.

P - E todo mundo que é admitido recebe esse treinamento de ambientação?

R - Exatamente, é obrigado a saber. Bom, então aqui está o organograma. Vamos começar pelo marketing. Do que o marketing cuida. Cuida da comunicação, ele planeja os produtos. Todos esses produtos, lançamentos, é nosso *folder*, nossa comunicação tanto interna como externa, o marketing que faz. A relação com o mercado e a ação de vendas. Qual é a estratégia, qual é a opção de vendas? Coordena representantes, coordena toda nossa mala direta, nossa folheteria, nossa estratégia. O que o supervisor comercial faz. Cuida das reservas, recepção, ele consolida as vendas, através de mandar orçamentos, de atender. Ele operacionaliza os eventos, tudo quanto é tipo de evento e cuida também da recreação, que é mais este contato com o hóspede.

P - E a recreação de vocês é terceirizada?

R - A nossa recreação é terceirizada. Mas é exclusiva para nós. Apenas é um contrato, mas eles trabalham com exclusividade. A parte operacional cuida da governança, da lavanderia, da rouparia, da manutenção e do ajardinamento. Os alimentos e bebidas, supervisão de alimentos e bebidas, cuida da cozinha, do restaurante, da operacionalização gastronômica dos eventos e dos eventos na sede campestre. Nós temos uma sede campestre também. E a parte administrativo-financeira cuida do faturamento, caixa, compras, almoxarifado, o controle, do

RH. e da segurança. Então nós dividimos em 5. A nossa equipe tem marketing, operacional, comercial, alimentos e bebidas e administrativo-financeiro. Aqui tem a relação de todos os colaboradores que trabalham nos setores. Como está em rede, então qualquer um pode localizar qualquer pessoa no seu setor.

P - Com quantos funcionários o Hotel está funcionando hoje?

R- Hoje nós estamos com 50. Deixa-me ver aqui na tela, aqui está o negócio de cada setor. O comercial, qual é o negócio dele. Serviço de recepção e atendimento, o que ele precisa, quais os espaços que são de responsabilidade dele. Todos os espaços para ele saber, quais são os produtos de que ele necessita e quais são os...

P - Tem até o número de recursos humanos do setor?

R- Tem. Tudo direitinho. Tudo certinho. E o que ele vende. As vendas de *walk-in*, ordens de serviço, pós-eventos, listagem de hóspedes e até clientes internos. E aqui tem a missão deste setor, cada um deles já tem a missão. Por exemplo, este aqui é atender com sorriso e agilidade as necessidades dos clientes. Está é a missão da equipe, eles acharam por bem criar esta missão: atender com sorriso e agilidade as necessidades dos clientes.

P - Cada setor tem sua missão?

R- Cada setor tem sua missão.

P - São eles que elaboraram?

R- Eles que fizeram. E eles alteram. Quando achar que eles devem alterar, eles alteram. Ela era bem mais extensa. Agora eles estão fazendo numa palavra só para gravar bem. Então esta aqui é sorriso. Quando eles se lembram da palavra sorriso eles já sabem, que a missão deles é esta aqui. Vamos ver outra missão. Vamos pegar a de alimentos e bebidas. A missão deles é: trabalhar com amor, proporcionando satisfação aos clientes através de uma alimentação bem apresentada de qualidade incontestável e preço competitivo. Então a palavra chave deles é amor. Quando eles lembram de amor, eles lembram de tudo. Aqui é sorriso, lá é amor. Aí depois nós temos, embora não esteja totalmente implantado ainda, nós estamos implantando no computador. Tem toda a parte da descrição de cargos e responsabilidades de cada um. Aqui por exemplo temos o cargo de supervisora de alimentos e bebidas. E como nós estamos botando em rede, isto facilita. Um simples funcionário sabe quais os degraus que ele pode subir e quais são as atribuições e responsabilidades não só dele, mas de seu superior e até do



gerente geral da empresa. O que precisa ter para a pessoa chegar, para subir e assim vai. Aqui tem tudo direitinho, as responsabilidades. Gerenciando com qualidade nós dividimos em três. Primeiro o modelo de gestão. Depois tem as diretrizes. Nossa missão é superar e antecipar as expectativas do cliente, já te falei não é, prosperando como empresa, satisfazendo os interessados. Os interessados são aqueles 4. Colaborador, o cliente, o acionista e a comunidade. O foco é o cliente encantado e a visão é prestar o melhor serviço hoteleiro de Santa Catarina. Plano de objetivos. Quais são nossos planos de objetivo? Nós temos objetivos gerais, que são todos. Nós temos objetivos numéricos. O que nós queremos nos números. Nós temos um plano de venda e temos um orçamento. É em cima disto que nós trabalhamos. Este é o nosso P. O. Nosso plano de objetivos. Isto é analisado constantemente, cada setor tem os seus números. E temos as rotinas. Para gerenciar com qualidade, tem de saber o modelo de gestão: qual é a nossa direção; o que nós queremos, que está ali; Plano de Objetivos e Rotinas. A rotina então é o POP, procedimento operacional padronizado. Tem de saber planejar, qualquer líder, qualquer supervisor, ele tem de trabalhar com procedimento operacional padronizado. Ele tem de saber planejar; ele tem de treinar; ele tem de motivar; ele tem de controlar para ver se as coisas estão mesmo acontecendo e tem de inovar. Então, esta é a nossa visão, é por aí que nós vamos prestar o melhor serviço de Santa Catarina. E qualquer supervisor ele tem de ter perfeitamente este controle na sua agenda, na sua administração, de trabalhar em cima de procedimentos padronizado, planejar constantemente seu dia, seu mês, seu ano. Tem de treinar sempre, sempre, sempre incansavelmente treinar. Tem de motivar que é a palavra-chave. Eu posso ter uma equipe muito bem treinada, mas sem nenhuma motivação para encantar o cliente. E daí? E tem de controlar, através de gráficos, de gestão à vista, o que está acontecendo, como é que nossos colaboradores estão se sentindo. Como os nossos hóspedes também, enfim todos os itens que ele está trabalhando, isto aqui é o “C” do PDCA, é o *check*. No POP tem manual de integração, isto é muito importante. Então, quando alguém entra aqui, primeiro o manual de integração. Qualquer colaborador que entra na empresa, ele recebe o manual de integração. Então, tem a mensagem do gerente geral. Tem o regulamento geral, o que ele pode fazer. Muito disto aqui foi a TH Sul e nós fomos aperfeiçoando. Depois tem o uso do telefone, para nós é muito importante esta ferramenta, o uso do telefone. Como atender. Aí tem o Credo do Hotel. Esta é a nossa bíblia. Isto é o nosso Credo, isto é o nosso segredo não posso te contar. O Credo são vinte itens que nós estamos implantando. Começa por aqui: o Credo será conhecido, possuído e energizado por todos os colaboradores. Estás

notando que nós grifamos a palavra-chave. Eles já estão sendo treinados há vários meses em cima disto aqui, quase um ano. A maioria destes, todos eles já são do conhecimento. Primeiro, o nosso lema: somos damas e cavalheiros, servindo damas e cavalheiros. Pratique um trabalho de equipe para criar um ambiente positivo de trabalho. Prever e antecipar as necessidades dos hóspedes. Uma sincera e amigável saudação na sua chegada e uma despedida calorosa na sua saída. Todos os colaboradores deverão receber o certificado de que entenderam, como desempenhar suas funções no Hotel. E assim vai. Cada colaborador deve entender de sua área de trabalho, dos objetivos e missão de seu setor, bem como da missão geral do Hotel. Isso aqui é nossa bíblia.

P - E todos os funcionários recebem isso quando chegam ao Hotel?

R- Sim. Eles são treinados. Isto aqui nas reuniões é a nossa bíblia.

P - Toda semana isto é analisado?

R- Não, é diário, diário. Isto é sempre, sempre, sempre. O que mais temos aqui... Todos os colaboradores deverão saber das necessidades de seus clientes internos e externos. O que é cliente interno? Isto tudo eles já sabem, não é? Hóspedes e outros colaboradores para que eles possam fornecer o produto e serviço esperado. Devem ser usados blocos de anotações para serem registrados pedidos especiais. Cada colaborador deve identificar defeitos o tempo todo no Hotel. Quer dizer, porque isto não é comigo, isto não é comigo, é com a manutenção. Estas coisas todas a gente tá quebrando. Depois, cada colaborador recebe uma reclamação de um cliente, passa a ser o dono da reclamação. Isto aqui já está implantado. Então, por exemplo, se uma camareira, se o hóspede disser que o ar condicionado não está funcionando, não é com a manutenção. É ela, ela não descansa em enquanto não souber que aquilo está arrumado. E ela tem de dar resposta para o hóspede. Quinze minutos, vinte minutos, óh, nós não vamos conseguir consertar seu ar condicionado antes do meio dia. O senhor pode ter certeza de que ao meio-dia estará consertado. Ela tem de dizer isto, e ela tem de se certificar de que aquilo foi feito. Então cada um que recebe a queixa ele passa a ser o dono. São coisas simples assim, mas que faz um diferencial!

P - Realmente faz.

R- Cada colaborador passa a ser dono. Vamos ver o que mais. Pacificar hóspedes que estejam nervosos; reaja rápido; sorria você está no palco; sempre mantenha um contato visual positivo; use vocabulário apropriado; seja embaixador do seu Hotel; fale positivamente,

acompanhe o hóspede ao invés de apontar a direção; use o protocolo ao atender o telefone e assim vai. Uniforme tem de estar imaculado; saber o seu papel em situações de emergência; notificar em caso de acidente; proteger a propriedade do Hotel é responsabilidade de todos. Então, são vinte itens que nós achamos que faz uma grande diferença. É o nosso credo. E aqui está o 5S's. 5S's já está implantado. Mas, é a cultura do 5S's para quem está entrando, para consolidar. Então o nosso POP, estes de cima, são imprescindíveis para a pessoa começar a trabalhar. Ele tem de saber da cultura de implantação dos 5S's certo; do credo do Hotel, que é a nossa bíblia; do uso do telefone dentro da nossa visão; o regulamento geral e o manual de integração, aí ele entra nos setores.

P - Quem faz esta nova integração do novo funcionário? É a chefia?

R - Exatamente. É tudo descentralizado. O RH faz, apresenta mostra como é, aquelas coisas de alimentação, uniforme etc. Depois o treinamento é feito realmente pelo superior do setor. Ainda nos setores nós temos os formulários, todos padronizados.

P - É o setor de recursos humanos que realiza o processo de seleção. E existe uma preocupação quanto ao perfil dos colaboradores, como grau de escolaridade ou idade, a procedência, sexo, tem alguma preferência?

R - Sem dúvida, para cada pessoa que entra nós temos uma preocupação incrível. Você não acredita a nossa preocupação, em colocar um funcionário aqui. Ele é avaliado, ele passa por... Primeiro tem o perfil, que é determinado pela descrição de cargos. Depois nós fazemos a entrevista, usamos a nossa intuição. Se ele tiver um perfil bom, usamos a nossa intuição, que nós estamos desenvolvendo há bastante tempo. Para saber se aquele candidato é aquele colaborador que estamos procurando. Depois nós mandamos, não entra ninguém sem passar pela empresa contratada, que faz a avaliação psicológica. Nós queremos saber também da família desta pessoa. E só assim, depois, ela começa.

P - E quem realiza as entrevistas?

R - Nós temos uma empresa a Paradigma que trabalha para nós. Ela seleciona dentro do perfil, passa para o supervisor.

P - E o senhor dá aprovação final?

R - Sim.

P - O número total de empregados o senhor já disse. São 50 (cinquenta) não é?

R- 50.

P- Quem é que faz o planejamento do número de recursos humanos necessários?

R- Hoje quase que nós não planejamos mais isto, porque nós não necessitamos mais de pessoas. O nosso absenteísmo é o mínimo possível. Não existe, é muito difícil alguém sair da empresa. Já faz um ano e meio que nós não nos preocupamos com isto. Até nós estamos lançando o PPR agora, o absenteísmo não existe, é zero quase, não chega a 1%. É claro que existem inovações, algumas trocas, uma pessoa deixa de trabalhar, o supervisor é que faz. Como nós lançamos o orçamento, cada um tem o seu negócio, e se determinou quanto precisa na alta, quanto que precisa na baixa. Isto já é uma coisa padronizada. Isso foi um avanço muito grande que nós tivemos nos últimos dois anos. Mas, sempre é o superior do setor que determina esse planejamento. Se estiver precisando ele apresenta ao RH.

P- O senhor mostrou no computador que existe a descrição dos cargos do Hotel. Existe a preocupação de verificar se as tarefas que são descritas ali, são aquelas que são realizadas?

R- Nós lançamos a remuneração por habilidade. E o nosso programa de lançamento de remuneração, faz uns 6 meses que nós lançamos. Eu vou mostrar o quadro depois e você vai gostar. Não sei se você conhece? É um dos mais modernos que existem. Uma empresa instalou para mim e baseado nas maiores indústrias; pareceu-me que em Santa Catarina é inédito. Então, a remuneração por habilidades. Nós temos um quadro, onde cada setor escreve todas as funções que tem aquele setor. E é feita a avaliação de cada colaborador. Ele se auto-avalia. Por exemplo na parte comercial, na recepção, nós precisamos que o recepcionista fale espanhol e inglês. Tenha conhecimento de alemão, seja um bom vendedor. Goste de trabalhar com o cliente, tenha bom-humor. Saiba identificar o perfil do hóspede quando ele está chegando, se ele está nervoso, se ele está irritado, se ele não teve uma boa viagem ou se ele está querendo conversar. Então todos estes requisitos estão ali. Então, ele vai se auto-avaliar. O que disso eu sei fazer. Isso vai para um quadro. E o salário dele é em cima daquilo que ele sabe fazer.

P- Ele tem um salário de acordo com aquilo que ele sabe fazer?

R- Exatamente, acabou cargos, acabou tudo isto.

P- E quanto a Justiça do Trabalho, está tendo algum problema?

R- Mas, como? Por quê?

P - Os recepcionistas por exemplo, todos têm o mesmo salário ou modifica?

R - Não, modifica. O salário mínimo hoje na hotelaria eu não sei quanto é.

P - É R\$ 220,00.

R - Observando o Hotel, se você for fazer uma pesquisa, vai ver que nós estamos um pouquinho acima da média. Nós pagamos um dos melhores salários do mercado, você pode constatar isto. Além disso, nós temos a remuneração por habilidade. Então, eu tenho 3 recepcionistas, um por exemplo que ganha R\$ 400,00 e outro que ganha R\$ 500,00 e outro R\$ 600,00. Por quê? Pelo que eles sabem fazer. Quem fala inglês ganha R\$ 500,00, quem fala inglês e espanhol ganha R\$ 600,00.

P - Isto seria como um plano de carreiras?

R - Exatamente. É um plano de cargos e salários a remuneração por habilidade. E ficou tão simples, transparente. Esse não é o meu setor, eu não sou de carregar mala. Quem sabe carregar mala bem, ganha tanto. Inclusive tem algumas empresas que fizeram isto e tem sucesso porque você quer cada vez aprender a fazer mais. É um especialista mas generalista. Depois que nós implantamos isso aqui a motivação aumentou muito. Por exemplo, a camareira, se quiser aprender a ser doceira também, ela pode, nós damos a chance para isso. De ela aprender a fazer doces. E quando ela tem mais esta habilidade, ela começa a ganhar mais. Porque nós também podemos requisitá-la quando for preciso.

P - Mesmo que ela esteja dentro do setor de governança e que eventualmente o Hotel a chame para trabalhar lá no alimentos e bebidas. Mesmo assim ela vai ganhar sempre?

R - Sem dúvida, porque nós estamos implantando aqui a rotação das pessoas. No processo de qualidade que nós estamos implantando, nós estamos implantando a rotação das pessoas. Nós estamos trabalhando agora com o crescimento do ser humano. Então, o crescimento do ser humano tem de: desenvolver a motivação, desenvolver as habilidades. Dentro do processo de desenvolver as habilidade, nós temos a rotação das pessoas. Estabelecer a rotação das pessoas, exatamente isso, elas deixam de ser especialistas. Então para isso, nós temos de criar a demanda. Nós temos de motivá-los para este processo. Isto, a própria remuneração por habilidade, já motiva. Então, tem o *garçon* que quer aprender a cozinhar. Como eu tenho um cozinheiro que quer aprender a servir de *garçon*. Então ficam interessantíssimos todos esses processos que nós estamos implantando aqui, como o 5S's, o CCQ.

P - Em cima disto os empregados conseguiram vislumbrar uma ascensão profissional?

R- Sem dúvida. Porque você veja bem. Eu não sei se você vai me perguntar, mas eu vou lhe falar. Eu tenho inovações para fazer com os colaboradores e com os meus clientes. Se você está notando, aqui eu boto os colaboradores em primeiro.

P - Mas está certo, se eles não estiverem satisfeitos, não irão satisfazer os clientes externos.

R- Então, veja bem. Implantar as novidades para superar as expectativas dos colaboradores. Como? Hotel “C” o melhor lugar para se trabalhar. Essa é a idéia que eu vendo para eles. Por quê? Porque eu fiz uma pesquisa, desde a revista Exame, desde a Internet, desde palestras que eu tenho escutado. E isso são o que os colaboradores querem em uma empresa. O que eles querem? Primeiro: confiança na direção da empresa. Ninguém gosta de trabalhar em uma empresa que não tenha confiança na direção. Bom, o que eu faço quanto a isso. Reuniões gerais com todos os colaboradores a cada 60 dias, apresentando a estratégia da empresa, inovações, aumentando assim a motivação da equipe. Nós inclusive estamos implantando as “Sete Leis Espirituais do Sucesso”, eu não sei se você já leu.

P - Já, do Deepak Chopra.

R- É, exatamente. Então, a cada 60 dias nós trazemos uma pessoa para dar uma palestra, para motivar as pessoas, falando da sua hospitalidade e tentando fazê-la motivar-se para seu crescimento pessoal. E essa reunião é uma confraternização, sempre um jantar ou um coquetel, ou um *coffee-break*. É uma motivação. Segundo: reconhecimento, transparência e liberdade de falar, eles querem isso. Como nós fazemos? Dando liberdade de falar nas reuniões de equipe, elogiando os resultados, os pontos positivos de cada colaborador na frente de toda a equipe. Reprendendo só em particular, usando o gerente minuto. Aquele livro o Gerente Minuto, nós fizemos com que os nossos superiores usem aquilo; que ressaltem os pontos positivos, que deixem as repreensões para fazer só em particular, até com o intuito de melhorar. Ser transparente e justo nas avaliações trimestrais. Remuneração por habilidade, então tem de ser o mais justo possível, nestas avaliações.

P - Então existe uma avaliação formal de desempenho e é trimestral?

R- Sim, e eles se auto-avaliam. É a melhor coisa que há, pois eles sabem o que sabem e podem fazer. É ótimo, está dando muito certo. Implantar o painel eletrônico no refeitório dos colaboradores, para que possam votar apenas apertando um botão sobre o tipo de cardápio;

funcionário destaque do ano, as vantagens que a empresa oferece etc. etc. etc. Isso aí nós já estamos implantando. Acho que dentro de uns 15 dias, nós já vamos ter isso aí. Política de salário e perspectiva de crescimento. Eles querem isso. É o terceiro item. O que nós estamos fazendo quanto a isso? Transmitir aos colaboradores as vantagens de trabalhar no Hotel, enumerando-as e comparando com outras empresas. Ressaltando as oportunidades de aprendizagem, conhecimento e do aumento da empregabilidade que se adquire trabalhando no Hotel. Isso é uma constatação. As pessoas que trabalham aqui, acham que aqui é a melhor faculdade que existe. Além do ambiente familiar, porém com profissionalismo. Ganhando junto com o Hotel; além dos salários normais serem iguais ou maiores que os do mercado, estamos implantando a remuneração por habilidades. Além disso existe a remuneração por resultados. Inédito, eu estou distribuindo R\$ 50.000,00 por ano, é um processo inédito.

P - É todo o final de ano que ocorre a distribuição?

R- Exatamente. Conforme a legislação. Nós vamos fazer duas vezes por ano. Então, como é o PPR? É participação por resultados, mensurada através da taxa de ocupação, pelo resultado operacional e pela satisfação dos clientes. A satisfação dos clientes é avaliada no final de cada evento. Então, inclusive, está lá. Em maio, a satisfação foi de 98,20 %, considerado excelente por nós. Na temporada foi de 92,16 %, toda a temporada. Agora está vindo o mês de junho. Isto é a avaliação dos serviços. E na avaliação dos serviços que nós chamamos de satisfação dos clientes, nós distribuimos desde R\$ 4.500,00 até R\$ 9.000,00. Então, se houver 92 % de satisfação são R\$ 4.500,00 se houver 95% eles já ganham R\$ 6.750,00, e se houver 99 % eles ganham R\$ 9.000,00 .

P - E é distribuído igualmente para todos?

R- Não, não. Quem ganha menos, ganha mais. Quem ganha mais, ganha menos. É muito bem discutido. Aí é que está a grande sacada. O resultado operacional também fica entre R\$ 5.250,00 e R\$ 10.500,00.

P - Como é o resultado operacional?

R- É em cima do orçamento, ali entra então a preocupação deles em economia, combater o desperdício, apagar as luzes e assim vai. E a taxa de ocupação também. Se a taxa de ocupação está baixa. Porque todo mundo tem uma influência. Quanto mais você atende melhor o hóspede, com mais carinho, mais ele volta. Então a mínima é R\$ 5.250,00 e a máxima R\$ 10.500,00. Então se você somar aqui 10 mais 10 mais 9, dá 29. Isto é numa fase, na baixa

temporada. Então, na alta temporada é isso vezes dois. Equivale quase a 4 salários. Bom, continuando, o que os colaboradores querem mais? Treinamento contínuo dos líderes e supervisores. Eu faço constantemente; 80% do meu tempo até hoje, foi em cima deles. Pretendemos ter o melhor capital intelectual do mercado. Pois consideramos esses profissionais, os professores da nossa universidade o Hotel “C”. treinamento, treinamento, treinamento. E por último, aliás, tem mais dois. Sentir-se útil e ter desafios. E como nós estamos fazendo isso? Implantando o crescimento do ser humano e desenvolvendo as habilidades, criaremos a motivação dos colaboradores para a rotação das pessoas nos setores. Estabelecendo desafios para que aprendam a fazer mais serviços do que sabem, fazendo sentir-se útil e aumentando o grau de conhecimento. E, por último, integração na equipe. Integrar a ação. Evitar os atos isolados. Buscar a integração geral da equipe, através de um objetivo comum que consiga atender a todos os objetivos individuais. Vender a idéia de que somos todos uma empresa individual, buscando o lucro. Com o PPR eles têm participação e são meus sócios. Todos os colaboradores são sócios. A remuneração por habilidades é um fator importante. Promove o auto crescimento e o desenvolvimento. Quanto mais eu sei fazer, mais eu vou ganhar. As camareiras já sabem até mensurar. Eu aprendo aquilo e aumento tanto no meu salário, aprendo mais aquilo, aumento mais tanto. Num instantinho elas aprendem, nunca foi tão rápido! E com o PPR é, e eu ainda estou lançando uma outra com superação de metas. Assim como tem também a superação, a meta estabelecida, se superar aquela meta, eles ganham uma porcentagem. Vamos supor que nós temos que vender R\$ 1.500.000,00 digamos na baixa temporada. Vendemos R\$ 1.600.000,00. Então, é obrigação, eles estão ganhando através do PPR e aquilo tem uma porcentagem que é distribuída também a todos, são três itens que motivam muito.

P - Os funcionários estão conseguindo vislumbrar ascensão profissional com todos estes incentivos?

R - Sim. O PPR eu vou lançar. Está prontinho para lançar, eles já sabem. Eu já estou pagando há dois anos a carinha feliz, que eles chamam. Eles ganham até 20 % quase de seus salários em cima daquilo ali. Mas era uma coisa que era só avaliação de serviço. Às vezes tinha muito pouco hóspede. Então agora eu estou fazendo uma coisa abrangente.

P - Os salários, como são determinados, os fixo?. Existe uma pesquisa de mercado?



R- A cada três meses nós fazemos esta pesquisa de mercado. Esse projeto de remuneração por habilidades é um programa de computador e ali ele pede todos os dados.

P- Quais são os benefícios concedidos pela empresa?

R- São vários; inclusive eles vão votar agora. Nós vamos estabelecer um valor que determinaremos por ano. E aí entram uniformes, auxílio alimentação, auxílio médico, seguro, convênio farmácia etc. Eles vão ponderar se querem trocar metade disto por um plano de saúde. Então, vão fazer uma votação e nós estamos realizando isso inclusive.

P- O índice de acidentes de trabalho?

R- É muito pouco.

P- Atestados médicos?

R- É muito pouco. Ninguém falta ao serviço sem um motivo muito sério.

P- Horas extras existem?

R- Quando precisa, existem.

P- O Hotel possui área adequada para o descanso dos funcionários?

R- Nós temos o restaurante, o refeitório. Ali há uma televisão. Existe uma área externa, que o pessoal prefere. Nós até queríamos colocar uns colchões lá. Nós estamos estudando, porque a pessoa precisa ter aquele descanso, aquela sonequinha de uns 15 minutos, que as empresas estão incentivando. Nós estamos estudando, mas a maioria das pessoas gostam mesmo de apanhar sol.

P- O Hotel tem alojamento?

R- Nós temos a 2 km daqui um terreno com alojamento para os nossos colaboradores.

P- Atrasos existem?

R- Muito raramente.

P- São realizadas entrevistas de desligamento com os colaboradores que saem do Hotel?

R- É feito. Sim, isto para nós é muito importante. Nós temos até casos de pessoas que saíram do Hotel e depois voltaram. E nós fizemos aquela entrevista para saber porque que ela está saindo. Nos colocamos sempre a disposição. Se foi sempre um bom funcionário, se não era porque nós fomos incompetentes.

P - Com relação a queixas trabalhistas?

R- Nós já tivemos muito, agora diminuiu um pouco.

P - Quem realiza os treinamentos?

R- Os supervisores. Eles dedicam quase 50% do tempo deles auxiliando, treinando, porque nós estamos nesta fase em implantação de treinamento. O Hotel está constantemente em treinamento.

P - Existe um controle dos resultados dos treinamentos?

R- Sim. Nós trabalhamos com PDCA. Checar todas as ações. Além disto, o supervisor avalia. E tem também a avaliação do hóspede. Então tem a visão do hóspede e tem a visão do supervisor.

P - O Hotel tem um questionário de avaliação do hóspede? Qual a frequência de processamento dos dados obtidos?

R- Semanalmente.

P - São separados para os funcionários semanalmente também?

R- Sim. Toda semana.

P - Os funcionários possuem autonomia para melhorar o atendimento?

R- Faz parte do nosso Credo. Para você ter idéia todos os supervisores tem um valor de até R\$ 500,00 eles não precisam falar comigo. Qualquer problema, quanto deu? R\$ 500,00 ou menos, eles usam o bom senso, já estão treinados para isto eles resolvem. Oh, meu carro bateu aí e deu R\$ 500,00. Paga! Não discute. E agora nós estamos dando autonomia para todas as pessoas que atendem aos hóspedes. Estamos fazendo uma experiência: até R\$ 50,00 não fala com ninguém. Eu estou com um problema. Se o valor for até R\$ 50,00 paga, depois comunica. Nós fazemos questão de que mesmo que ele erre não se omita. Ah, eu tenho de falar com o gerente, eu tenho que falar com... Não tem , exatamente para dar autonomia para ele. Olha aqui, autonomia de decisão, visando a solucionar qualquer tipo de problema do cliente. Este é um treinamento que nós estamos fazendo agora. Formar um time de campeões. Nós estamos implantando um treinamento de melhoria contínua no atendimento criando um time de colaboradores, especializados em atendimento ao cliente, inclusive com crachá

diferenciado onde consta o nome e o idioma em que o profissional pode se comunicar; é a base do atendimento ao cliente. Até para nosso cliente saber.

P - Número de leitos?

R- 450.

P - O tipo das unidades habitacionais?

R- 24 cabanas. 59 apartamentos no prédio principal, destes, nós temos uma suíte presidencial, uma nupcial com piscina, churrasqueira, sauna, banheira de hidromassagem. E temos mais 2 suítes executiva. E no outro prédio são mais 37 suítes.

P - Serviços oferecidos?

R- Restaurante, *room-service* 24 horas, piscina externa e térmica, *grill*, bar, campo de vôlei, campo de futebol, passeios a cavalo, sauna, recreação, inclusive com apresentação de boi-de-mamão, sala de jogos, sala de ginástica, estrutura para eventos, agência de turismo, loja e serviço de praia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo** : fundamentos e dimensão. 3. ed. São Paulo: Ática, 1.997.
- AQUINO, Rubim Santos Leão; FRANCO, Denize de Azevedo; LOPES, Oscar Guilherme Pahl Campos. **História das sociedades** : das comunidades primitivas às sociedades medievais. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1.980.
- ARRILAGA, José Ignácio. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1.976.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Manual de cadastramento e qualificação de hotéis**, 1.997.
- BARRETTO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Papyrus, 1.995. (Coleção Turismo)
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 1.998.
- BLANCHARD, Keneth & HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores** : a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1.986.
- BRASIL. Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1.998. Estabelece a revisão do sistema de classificação hoteleira através da EMBRATUR. Diário Oficial da União, Brasília, n.27, seção I, p.56-82, 9 de fev. 1.998.
- BOWDITCH, James & BUONO, Anthony F.. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1.992.

- BROWN, Stanley. *Total quality service : how organizations use it to create a competitive advantage*. Ontario, Prentice-Hall, 1.992.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria** : uma abordagem prática. Rio de Janeiro, Quality Mark, 1.994.
- \_\_\_\_\_. **Turismo** : atividade marcante do século XX. 2.ed. Caxias do Sul, EDUCS, 1.990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1.985.
- COIMBRA, Ricardo. **Assassinatos na hotelaria** : ou como perder seu hóspede em oito capítulos. Salvador, Casa da Qualidade, 1.998.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução na administração. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1.990.
- DUARTE, Vladimir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo, Editora SENAC, 1.996.
- GALLEGO, Jesús Felipe. **Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI**. Madrid: McGraw-Hill, 1.996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1.987.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Trad. Luiz Liske. São Paulo, Makron Books, 1.993.
- IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1.999.
- INSTITUTO IMAM. **Desmistificando a ISO 9000**. São Paulo: IMAM, 1994.
- KANITZ, Stephen. Empresa não combina com alta rotatividade. **Revista Exame**, São Paulo, edição 583, ano 27, nº 10, p.27, maio 1.995.
- KLEIN, Otto. **Organização hoteleira**. Caxias do Sul, EDUCS, [ca. 1.980].

- LOBOS, Júlio. **O céu não é o limite** : para a empresa que quer vencer. São Paulo, Instituto da Qualidade, 1.996.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa** : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1.990.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1.994.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1.993.
- NAISBITT, J. . **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campos, 1.994.
- PAPA, Gerson Salvador; COTRIM, Claudete Pauletti. O *marketing* e o bom atendimento. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, ano 3, n.28, p.42, abril, 1.995.
- PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas** : como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1.994.
- PURI, Subhash C. **Certificação ISO 9000 e gestão da qualidade total**. Tradução de Antônio R. M. da Silva e Helena Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1.994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1.987.
- RIES, Al. **Foco** : uma questão de vida ou morte para sua empresa. Tradução de Maria Claudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1.996.
- SESSA, Alberto. **Turismo e política de desenvolvimento**. Porto Alegre, Uniontur, 1.983.