

QUALIDADE VERSUS CAPACITAÇÃO: UMA ANÁLISE DA HOTELARIA FAMILIAR NA CIDADE DE ÁGUAS DE LINDÓIA - SP

Marcos Vinicius Carraro Ramos
Faculdades Integradas Asmec – Ouro Fino
marcos_viniusc@hotmail.com

Prof. Ms. Marcos Tadeu Moraes de Castro
Faculdades Integradas Asmec – Ouro Fino

Resumo

Este artigo procura demonstrar a importância da implantação de um programa de capacitação de colaboradores no setor hoteleiro na cidade de Águas de Lindóia, no estado de São Paulo. Utilizou-se, a princípio, de referências bibliográficas como Chiavenato, Castelli, Petrocchi, entre outros, para embasar o caminho em seguida a ser tomado, que foi a realização de uma coleta de dados através de questionários preenchidos por 119 colaboradores e gestores do setor. Utilizou-se para estes questionários perguntas fechadas onde os dados coletados foram analisados e comparados com as referências científicas para que uma proposta de implantação fosse sugerida, baseada na realidade dos fatos e nas próprias teorias. Ao final do estudo, conclui-se que, para a formulação de um programa de capacitação de colaboradores, é preciso primeiro valorizá-lo como capital humano e, ao longo do processo de aprendizagem, incentivá-lo para que consiga atingir os objetivos das empresas e pessoais.

Palavras-chave: Qualidade, Hotelaria, Capacitação, Treinamento, Excelência.

Abstract

The objective of this study and research is to show the importance of introducing a training program on the hotel business industry of Águas de Lindóia, São Paulo state. At first, scientific references were used, like Chiavenato, Castelli, Petrocchi and others, to pave the way to the next step, which was the field research, through questionnaires filled by 119 employees and managers of the industry. In these questionnaires, closed questions were used and the collected data was analyzed and compared with the scientific references, so a proposal could be suggested, based upon the reality of the facts and the theories themselves. At the end of the study it is concluded that, to introduce a training program, first it is necessary to give the employees their deserved value as humans and, throughout the learning process, give them the right incentives so they can achieve the objectives of their companies and also their personal objectives.

Keywords: Quality, Hotel Industry, Capacitation, Training, Excelency

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do setor hoteleiro nesta última década tem sido exponencial, mas infelizmente a mão de obra qualificada e treinada também está desaparecendo na mesma proporção.

Este estudo propõe algumas soluções possíveis, a fim de auxiliar na implantação de um programa de capacitação e também tem a pretensão de tentar conscientizar proprietários de hotéis e colaboradores, que somente através da qualidade é que o setor conseguirá atingir seu mais alto patamar com relação aos serviços prestados, ou seja, conseguirá atingir a excelência no atendimento, nos procedimentos e na satisfação e fidelização de clientes.

A partir do momento que a capacitação e/ou treinamento for realizada de uma maneira profissional, coerente e sustentável, ou seja, a partir do momento em que o fator humano for visto como força propulsora, ele será o valor, a peça fundamental a ser agregada aos serviços do

setor de hospitalidade, e isto terá reflexos diretos na satisfação dos clientes, na fidelidade e na rentabilidade do empreendimento.

Como objeto de estudo optou-se por quatro empreendimentos hoteleiros na cidade de Águas de Lindóia, na região do circuito das águas paulista. Esses quatro estabelecimentos foram aleatoriamente selecionados como uma amostra de um total de 25 hotéis, onde uma coleta de dados quantitativa foi realizada para que informações pertinentes à capacitação de colaboradores deste setor fossem coletadas. Os quatro estabelecimentos hoteleiros escolhidos são de tamanhos variados entre pequeno e médio porte, com quadros de colaboradores que variam entre 12 e 42 pessoas. O menor hotel tem apenas 12 unidades habitacionais e o maior 114 unidades. O menor deles serve como apoio a grandes grupos que realizam seus eventos na cidade e trabalha somente com café da manhã. Os outros três hotéis trabalham com o sistema de pensão completa e tem suas próprias infraestruturas para eventos.

Academicamente este trabalho tem a intenção de servir como base para análise em futuros projetos hoteleiros na região, como

também para a própria implantação de um programa de capacitação. Para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, juntamente com a coleta de dados para melhor compreensão e análise dos empreendimentos hoteleiros selecionados.

2 QUALIDADE

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Aparentemente um assunto um pouco polêmico, a questão da qualidade está, nos dias de hoje, em todo lugar. A qualidade é lembrada a cada produto ou serviço que compramos, mesmo não sabendo direito o que ela significa.

Qual o objetivo do ser humano na Terra, senão sobreviver da maneira mais calma e agradável possível? O grande objetivo das organizações é atender as necessidades do ser humano nesta sobrevivência, e para definir com maior facilidade o que é a qualidade, podemos dizer que o produto ou serviço de qualidade é aquele que atende: perfeitamente; de forma confiável; de forma acessível; de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente. São coisas que parecem evidentes e somos levados a pensar que já as conhecíamos (CAMPOS, 1992).

2.2 SATISFAZENDO AS PESSOAS

Uma das definições sobre satisfação de Ferreira (2004) é: “corresponder ao desejo e à esperança de”.

Para Castelli (2003), satisfazer significa atender às necessidades das pessoas, proporcionando bens e serviços de qualidade em todas as dimensões que afetam a satisfação das pessoas, que são:

Qualidade intrínseca: São características dos bens e serviços que proporcionam benefícios às pessoas, quando vêm ao encontro às suas necessidades como, por exemplo: durabilidade, originalidade, aparência agradável.

Entrega: A entrega está relacionada ao prazo, local e quantidade certa. Esses componentes podem ser medidos através de índices, tais como: atrasos na entrega, entrega no local errado e entrega em quantidades erradas. Para um bem tangível essa dimensão da qualidade é facilmente compreendida, mas o mesmo não se passa quando a entrega é um serviço. Os serviços são entregues às pessoas através de pessoas, sendo assim, o atendimento é cortesia, educação e amabilidade. É atender com espírito de serviço, com disposição e emoção. Um atendimento encantador depende da qualidade das interações entre empregados e clientes.

Custo: Existe um custo operacional para se produzir um bem ou um serviço, como: custos de compras, vendas, produção, treinamento, etc. Já o preço é estabelecido pelo mercado em função do

seu valor agregado, da sua imagem, da sua disponibilidade. Portanto custo e preço resultam de fatores diferentes. A dimensão custo envolve a eficiência dos processos internos sob o ponto de vista do uso dos recursos.

Moral: Avalia o nível de motivação dos empregados, medidos através de: absenteísmo, licenças médicas, causas trabalhistas, etc.

A motivação dos empregados em empresas de prestação de serviços é de suma importância, especialmente nos momentos em que a qualidade dos serviços está na dependência da qualidade das interações. Por isso a importância de se cuidar bem dos empregados. Empregados bem cuidados cuidam bem dos clientes.

Segurança: Avalia o nível de segurança tanto dos usuários ao fazerem uso ou consumirem um bem ou serviço quanto das pessoas que produzem esse bem ou serviço. Este nível de segurança em alguns casos não é difícil de estabelecer, já em outros nem tanto. Por exemplo, em um restaurante, qual a certeza que um cliente de não estar ingerindo um alimento que ocasionará uma intoxicação alimentar? É preciso dar a ele esta segurança. Outro aspecto relacionado à segurança que deve ser analisado diz respeito aos serviços. Por exemplo, como medir a dimensão segurança para o caso da informação prestada por um guia de turismo durante uma excursão?

Para cada uma das dimensões e para cada bem ou serviço deve-se definir as características que,

segundo a opinião dos clientes, podem se transformar em benefícios.

2.3 CAPACITAÇÃO E EXCELÊNCIA

Castelli (2003) diz também que, mesmo que o progresso tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no setor hoteleiro, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade do empreendimento. É do tratamento recebido pelo hóspede que se forma a imagem positiva ou negativa da cidade, região ou país.

A explosão do turismo proporcionou uma expansão muito grande do setor hoteleiro, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional de um hotel.

Nos hotéis de pequeno porte, de estrutura familiar, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível, devido ao interesse econômico comum do grupo familiar e do estreito relacionamento entre os membros da família. Mesmo assim, dentro dessas organizações, fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação.

Em hotéis de médio e grande porte, a exigência do elemento humano qualificado é uma

condição essencial para garantir o nível de serviços propostos.

A “indústria” hoteleira apresenta uma diversidade muito grande de tarefas que exigem certas habilidades na execução e muitas vezes, especialmente em países que não possuem instituições de ensino especializadas em formação de mão-de-obra para o setor, essas habilidades foram adquiridas ao longo da experiência de cada hoteleiro, marcada por tentativas e acertos.

As empresas prestadoras de serviços, para serem competitivas e garantirem sua sobrevivência, necessitam do capital humano. O seu sucesso depende, fundamentalmente, no elemento humano. Daí a necessidade de se investir na sua educação e no treinamento para bem capacitá-lo. Pessoas capazes são aquelas que possuem: excelente qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de recuperação e espírito de equipe.

Além da capacitação, para sermos excelentes nos serviços prestados, Serson (1971) menciona que devemos seguir algumas regras, que são:

Firme disposição para agir e fazer as coisas até o fim. Para ser excelente, é importante que o funcionário esteja motivado e tenha vontade de atender as demandas dos clientes.

Atuar ao lado e junto ao cliente. Para que esta regra seja cumprida, o hotel deve responder as sete perguntas: Quem, Como, Onde, Quanto,

Qual, Quando e Por que. Respondendo estas perguntas, o hotel poderá conhecer melhor o perfil de seus clientes, como, por exemplo: Qual o motivo da viagem? Quanto tempo o cliente irá ficar? Assim poderá se adaptar e estar junto aos clientes, atendendo suas necessidades.

Autonomia e Iniciativa. Os funcionários da linha de frente da empresa devem ser orientados a ter autonomia e iniciativa para a tomada de decisões a fim de, também, reforçar a regra anterior. Como: conseguir um tipo de comida especial para o cliente, disponibilizar touca de banho a mais no apartamento, mesmo que estes “favores” fujam do padrão estabelecido.

Produtividade através das pessoas. Para se mensurar a produtividade através das pessoas o hotel pode disponibilizar questionários de avaliação ou caixas de sugestões.

Mão de obra orientada por valores. Para alcançar a excelência, é importante que todos os participantes da empresa sigam os mesmos valores e princípios, tais como a honestidade e a busca pela qualidade.

Ater-se ao conhecimento. A empresa prestadora do serviço deve se restringir à sua principal atividade e não tentar inventar.

Formas simples e equipes dirigentes pequenas. Para destacar-se dos concorrentes, a empresa deve manter seu organograma simplificado e de fácil compreensão. Um organograma complexo e com grande número de dirigentes faz com que a

questão da autonomia e iniciativa fique prejudicada.

Propriedades flexíveis simultâneas. Ao mesmo tempo em que a empresa tenha uma estrutura centralizada, ela também deve apresentar certo nível de descentralização. A empresa, desta maneira, ganha a flexibilidade e a possibilidade de melhor atender seus clientes.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 OBJETO DE ESTUDO

As empresas escolhidas para objeto de estudo foram alguns hotéis da cidade de Águas de Lindóia.

Para este estudo foi utilizada uma pesquisa quantitativa, através de entrevistas com 110 colaboradores de 4 hotéis, 9 diretores e gerentes de 9 hotéis da cidade e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Setor, com sede naquela cidade, onde um pedido de autorização por escrito, foi feito para cada hotel, gerente e diretor de hotel, no intuito de que a presente pesquisa agregue valor com a discussão que traz sobre a necessidade de capacitar seus clientes internos para que haja excelência na qualidade dos serviços prestados.

O foco principal do estudo foi coletar informações que pudessem ser analisadas na

procura de uma resposta para uma suposta falta de mão de obra capacitada.

Os questionários utilizados com os colaboradores continham 20 questões, onde se verificou desde a escolaridade do colaborador até a questão de saber qual o diferencial que o almejavam ter se pudesse participar de um programa de capacitação. Para os gestores foram utilizados questionários com 13 questões, que também variavam desde anos de atuação na área hoteleira até como deveria ser um critério de escolha de quem se capacita.

Seguem algumas descrições e gráficos quantitativos de algumas questões, que servirão para que exista uma visão mais concreta sobre os fatos.

Verificaram-se, a princípio, as faixas etárias e escolaridade dos colaboradores, conforme mostra a Figura 1.

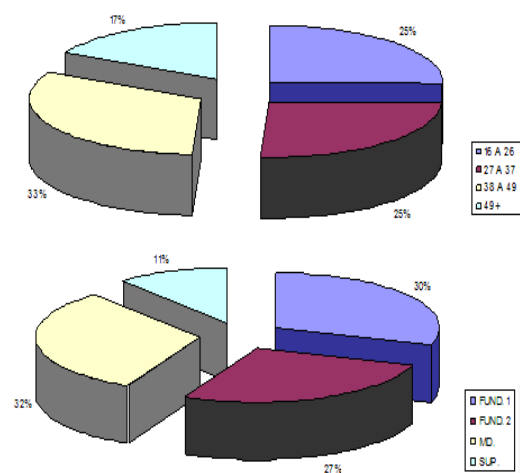


Figura 1 – Faixa Etária e Escolaridade dos colaboradores

Fonte: o autor.

Na questão de escolaridade, deve-se verificar em detalhes o que disse Castelli (2003) sobre o investimento na educação, não somente olhando para o lado da empresa, como também olhando o lado pessoal. Castelli diz que “pessoas capazes são aquelas com excelente qualificação pessoal” e não podemos ignorar o fato de que 57% dos entrevistados não tem sequer o nível médio de educação, acreditando que estudo gera estudo e que o capital humano deve ser valorizado, e ter uma boa base servirá de trampolim para que, quando for exposto à uma capacitação profissional, ele tenha pelo menos um bom entendimento do que está aprendendo e que o que se está aprendendo faz sentido. Neste sentido, pode-se recorrer ao Relatório de Jacques Delors – “Educação – Um tesouro a Descobrir” (UNESCO, 1996) que através do aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser, auxilia no processo de aprendizagem, além de alertar sobre a necessidade de promover não somente o conhecimento técnico, mas a reflexão constante em uma visão holística, ética, política e humana.

O que se refere ao tempo de atuação no setor, verificou-se que do lado dos colaboradores, 62% destes têm mais de 5 anos de casa, sendo mais da metade destes com mais de 10 anos de casa. Do lado dos gestores, 78% dos entrevistados têm mais de 10 anos de casa. Novamente deve-se

citar Castelli (2003), uma vez que esta pesquisa foi realizada em hotéis de pequeno e médio porte, que em sua maioria tem uma estrutura familiar e ele diz que “nos hotéis de pequeno porte, de estrutura familiar, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível [...] mesmo assim, dentro dessas organizações, fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação”. Não se pode simplesmente ter muitos anos de casa, mesmo sabendo que os serviços tem um bom nível, sem se preocupar e manter uma política de pessoal que vise a constante capacitação e formação, tanto de seus colaboradores como também de seus gestores.

3.2 CAPACITADO OU NÃO: QUAL A REALIDADE?

Perguntou-se aos entrevistados se possuíam cursos de capacitação, tanto colaboradores quanto os gestores. O estudo mostrou que 72% dos colaboradores entrevistados não possuem capacitação, contra 56% dos gestores, ou seja, a porcentagem de não capacitados é alarmante se iguala.

É preciso mudar este cenário e não se pode ter medo das mudanças, pois “a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje [...] estão por toda parte [...] representa a principal característica dos

tempos modernos” (CHIAVENATO, 2008, p.406). Lembrando também que “o desenvolvimento da equipe que opera um hotel é fator decisivo para sua sobrevivência e sucesso econômico” (PETROCCHI, 2002, p. 127).

Quando os gestores foram questionados sobre como deveria ser o critério de quem seria escolhido para a capacitação, a resposta foi unânime: “-Todos devem ser capacitados!”. Pode-se ver nitidamente que esta não é a realidade sobre os colaboradores e muito menos sobre eles mesmos. Deste modo, nota-se uma discrepância entre o que se pensa e o que se faz enquanto gestor. Afinal, se todos devem ser capacitados, porque a grande porcentagem de colaboradores sem capacitação?

Também quando questionados sobre a existência de programa de capacitação interna, 56% dos gestores responderam que não existia um programa. Esta informação foi outra coincidência alarmante, pois é a mesma porcentagem de gestores não capacitados.

As informações obtidas de um lado, com os colaboradores, não são coerentes com as informações obtidas do outro, com os gestores, e vice-versa.

Os colaboradores não capacitados representam 72% dos entrevistados, e os dados coletados demonstraram que mais de 60% desses tem mais de 10 anos de casa (Figura 2). Tudo leva a acreditar que a questão de tanto tempo de

casa sem capacitação se encaixe nos dizeres de Chiavenato (1996) sobre quebra de paradigmas. Ele diz que apesar de todos os avanços tecnológicos, sociais e culturais, as empresas adotam paradigmas culturais que são muito distantes da realidade atual que existe na sociedade. Talvez o conformismo seria este paradigma, que segundo ele é a predisposição que faz com que as pessoas se ajustem e se adaptem às regras e condições vigentes. É a atitude de aceitar e não contrariar as normas e regulamentos na empresa.

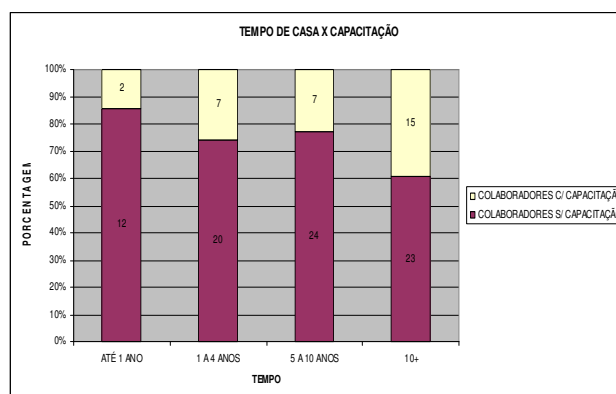


Figura 2 – Tempo de casa x Capacitação
Fonte: o autor.

3.3 RECONHECIMENTO, REMUNERAÇÃO, MOTIVAÇÃO

No momento que os gestores e colaboradores foram questionados sobre a importância da capacitação e, não somente a capacitação, também a importância de uma reciclagem periódica, praticamente todos

concordam sobre a importância, somente 4% discordam, por incrível que pareça.

Castelli menciona (CASTELLI, 2003, p. 36) que “a explosão do turismo proporcionou uma expansão muito grande do setor hoteleiro, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional de um hotel”. Neste sentido, os gestores devem despertar e gerir seus colaboradores, promovendo treinamentos constantes para a excelência no serviço e a satisfação de seu cliente interno, além de motivar a equipe e possibilitar o enriquecimento das funções exercidas. Contudo os dados coletados mostram o contrário no que diz respeito à capacitação.

A situação pode ser vista como um paradoxo, - faça o que eu falo e não faça o que eu faço! Aliás, esta é uma das grandes questões com que a pesquisa se deparou a todo o momento, as inúmeras contradições e discrepâncias do pensar e da prática, do falar e da realidade que pôde ser observada.

Quando colocada a questão de quem deveria ter iniciativa e bancar a capacitação, tanto para os gestores como também o presidente do sindicato de hotéis da cidade, as informações coletadas são, de uma certa maneira, divergentes. De um lado os gestores, dizendo que os hotéis devem ter iniciativa, com 78% das opiniões e do outro lado o sindicato dizendo que a iniciativa

não deve ser somente do empregador (hotéis), como também da entidade sindical e poder público.

Chiavenato (CHIAVENATO, 2008, p. 372), em sua análise dos passos no levantamento de necessidades de treinamento menciona, o primeiro passo no processo de treinamento é: “Diagnosticar as situações sobre os objetivos das organizações, as competências necessárias, problemas de produção, problemas de pessoal e os resultados da avaliação do desempenho”. Os gestores precisam estar cientes deste primeiro passo, pois tendo uma visão clara sobre os objetivos da organização, poderão dar início a esta análise e conseqüentemente a todo o processo.

O estudo também teve a intenção de analisar a hierarquia das necessidades humanas, de Maslow, e perguntou aos colaboradores e gestores sobre os diferenciais recebidos, almejados ou merecidos após ter passado por um programa de capacitação. Maslow (1954) mostra que a base das necessidades são nossas necessidades fisiológicas que em nossa realidade podemos alcançá-las somente com um tipo de reconhecimento, com o nosso salário.

Analisando-se o gráfico da Figura 3, vê-se claramente que um melhor salário é o que almejam os colaboradores após uma capacitação. Porém os 38% que optaram por um melhor cargo, observa-se que na verdade estes almejam um

melhor salário, pois supostamente com melhores cargos os salários seriam maiores. Chiavenato (2008) afirma que ninguém produz de graça. Cada funcionário, como parceiro da empresa, está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com suas competências desde que receba uma retribuição adequada em retorno.

Os colaboradores capacitados foram questionados sobre os diferenciais adquiridos após sua capacitação, Figura 4, em contra partida, foram também questionados os gestores sobre qual diferencial deveria ter um colaborador capacitado. Houve uma coincidência de porcentagens e, ao mesmo tempo, uma discrepância de resultados, ou seja, nenhum diferencial adquirido versus mais autonomia. O paradigma do Conformismo (CHIAVENATO, 1996, p. 64), onde existe a “predisposição que faz com que as pessoas se ajustem e se adaptem às regras e condições vigentes”, fica visível quando comparadas as informações.

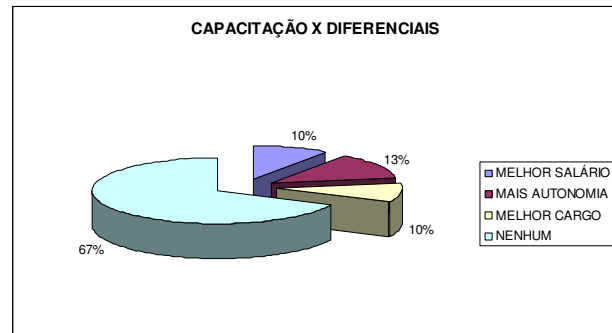


Figura 4 – Colaborador capacitado e diferenciais adquiridos pós-capacitação

Fonte: o autor.

Esta falta de sincronismo entre falar o que fazer e fazer o que falou pode ser devido à falta de sincronia entre os objetivos pessoais e objetivos organizacionais.

Chiavenato (2008, p. 274) fala que os objetivos “nem sempre estão alinhados, na realidade o que se pode observar nas organizações é um total desequilíbrio nas expectativas dos colaboradores com as expectativas das organizações. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas”.

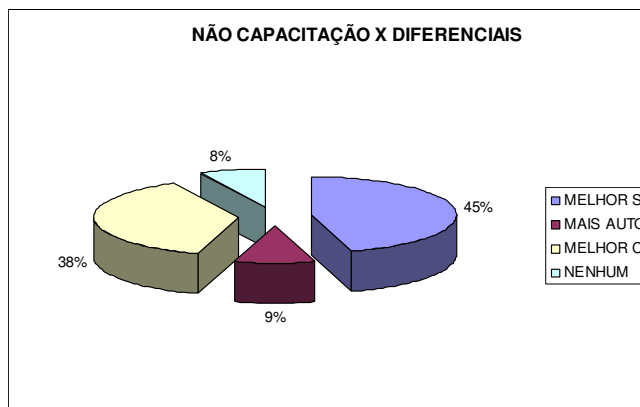


Figura 3 – Diferenciais desejados por colaboradores não capacitados.

Fonte: o autor.

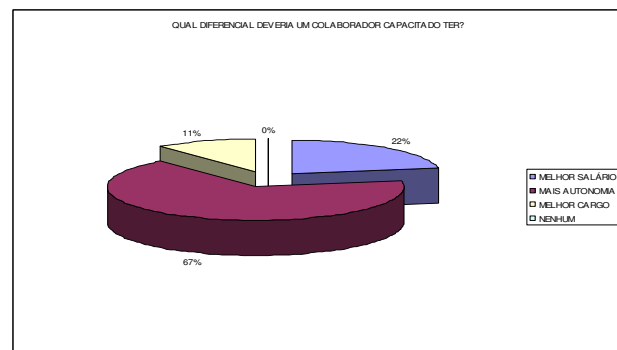


Figura 5 – Qual diferencial deveria um colaborador capacitado ter?

Fonte: o autor.

A importância do reconhecimento, pelo gestor, da melhoria do desempenho do colaborador após uma capacitação e o real reconhecimento do desempenho pós-capacitação, também foram temas levantados com os gestores e colaboradores. 100 % dos gestores indicaram que é importante reconhecer uma melhoria no desempenho, por outro lado, apenas 52% dos colaboradores capacitados foram reconhecidos.

Achar que é importante mostrar o reconhecimento e efetivamente mostrá-lo, ou seja, dar *feedback* aos colaboradores, é de suma importância, sendo ele positivo ou negativo. Segundo Conellan (CONNELLAN, 1998, p. 97), “a maioria das pessoas entendem o *feedback* positivo e compreendem o impacto do *feedback* negativo, mas não conseguem entender a terrível sensação deixada pela ausência de *feedback*”, e é isso que pode ser observado no estudo, pois quase metade, ou seja, 48% das pessoas que se capacitaram, não tiveram reconhecimento algum. Conellan (1998, p. 97) afirma também que “não receber *feedback* pode ser tão devastador quanto um *feedback* negativo”.

3.4 ALGUNS ASPECTOS DOS TREINAMENTOS REALIZADOS

Os colaboradores que efetivamente participaram de uma capacitação foram questionados se notarem melhoria no desempenho após a capacitação e também se a capacitação satisfiz

suas expectativas. O resultado do estudo também demonstrou que 90% deles sentiram melhorias, contra 10% que não sentiram melhorias. Não se pode descartar a possibilidade de que as “forças negativas do processo de mudança” (CHIAVENATO, 2008), pudessem estar presente durante o processo de capacitação para essas pessoas e o descongelamento não foi realizado de maneira correta pelos gestores, ou até mesmo o processo possa nem ter sido realizado.

Sobre a satisfação do colaborador, 33% deles disseram que as capacitações não atingiram as expectativas, Esta porcentagem pode ser alarmante devido a muitas variáveis, como local da capacitação e o capacitador. Chiavenato (2008, p. 367) também traz uma definição sobre treinamento que pode responder estes 33%, que é: “treinamento é alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas habilidades e capacidades”. Nesta afirmação deve-se questionar se o colaborador entendeu os objetivos da organização, caso contrário, não saberá como utilizar suas habilidades e conseqüentemente não conseguirá enxergar melhorias em seu desempenho e muito menos a satisfação na capacitação.

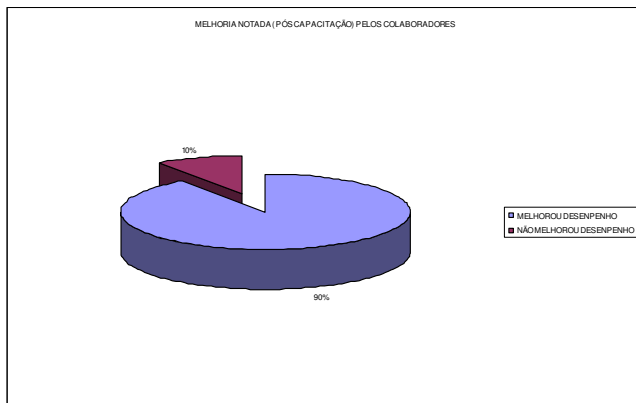


Figura 6 – Melhoria pós-capacitação reconhecida pelos colaboradores.

Fonte: o autor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo mostrar a real necessidade da implantação de um programa de capacitação para os colaboradores do setor hoteleiro da cidade de Águas de Lindóia, mostrando as deficiências nos serviços de atendimento, procedimento, motivação, visão dos objetivos e a necessidade da mudança.

O estudo analisa também os caminhos para a excelência e qualidade no atendimento e serviços em geral no setor hoteleiro, exaltando essas necessidades com teorias desde o sentido principal da hotelaria, que é ser hospitaleiro e ter este espírito hospitaleiro, como também definir o que é qualidade e excelência em serviços e a importância destes para a sobrevivência das empresas nos meios de hospedagem.

Nesta perspectiva, o estudo de caso mostrou a urgência da melhoria em capacitação de colaboradores em um mercado marcado pela sazonalidade, em que a educação fará a diferença no final do caminho, ou seja, na excelência dos serviços prestados pelo setor hoteleiro da cidade. Porém, as divergências são tamanhas e não podem ser ignoradas, conforme discutido nos capítulos acima.

Mostrou também, que não se podem tomar atalhos nos processos de aprendizagem, ou uma falsa ideia que os serviços estão satisfazendo irá reinar, e a questão de aprender somente pela experiência irá se embutir nas culturas das empresas e a necessidade de mudança passará despercebida.

A valorização do capital humano foi muito citada e a realidade é que sem este capital os empreendimentos serão somente paredes tentando mostrar uma identidade superficial da empresa.

A necessidade do reconhecimento do ser humano é o maior marco que este trabalho deixa. Não se pode considerar o capital humano como um mero recurso, pois os recursos um dia se esgotam. Talvez a ideia é que este capital humano seja também visto como capital ativo da empresa, e porque não?

Este estudo também recomenda às empresas a necessidade de se conhecerem, terem uma visão de onde querem chegar, observarem suas

missões, serem específicas sobre quais são os seus valores e assim então reconhecerão a importância de praticar constantes e frequentes melhorias transformando esses diamantes que tem em mãos, pois são peças chaves, ou seja, são essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento.

Baseando-se nos dados coletados neste estudo de caso, quando confrontado às referências científicas, pode-se então dizer que a valorização, reconhecimento e incentivo do capital humano serão, não somente, os fatores decisivos para garantir o futuro das empresas hoteleiras como também garantir que os serviços cheguem a seus maiores níveis de qualidade e que a excelência seja sempre o maior objetivo a ser atingido.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch Editora, 1992. 220p.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003. 731p.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996. 319p.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579p.

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Futura, 1998. 189p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.11^a**. Curitiba: Positivo, 2004.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002. 231p.

SERSON, Fernando. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Cobra Editora, 1971. 118p.

UNESCO. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 1996. 281p.