

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARMEN SIMPLÍCIO SOARES ARAÚJO

**O PERFIL DO TECNÓLOGO EM HOTELARIA:
ESTUDO EM HOTÉIS ALAGOANOS**

**JOÃO PESSOA – PB
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARMEN SIMPLÍCIO SOARES ARAÚJO

**O PERFIL DO TECNÓLOGO EM HOTELARIA:
ESTUDO EM HOTÉIS ALAGOANOS**

**JOÃO PESSOA – PB
2006**

CARMEN SIMPLÍCIO SOARES ARAÚJO

**O PERFIL DO TECNÓLOGO EM HOTELARIA:
ESTUDO EM HOTÉIS ALAGOANOS**

Dissertação submetida à apreciação da banca examinadora do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da Produção

Subárea: Gerência da Produção da Produção de Bens e Serviços.

Professor orientador: Aurelia Altemira
Acuña Idrogo

**JOÃO PESSOA-PB
2006**

A663o Araújo, Carmen Simplicio Soares

O perfil do tecnólogo em hotelaria: estudo em hotéis alagoanos / Carmen Simplicio Soares - João Pessoa, 2006.

149f. il.:

Orientadora: Prof^a.Dr^a.Aurelia Altemira Acuña Idrogo.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção / UFPB.

1 Qualidade em Serviços 2. Serviços de Hotelaria 3. Qualidade - Hotelaria I. Título.

CDU: 658.56 (043)

CARMEN SIMPLÍCIO SOARES ARAÚJO

**O PERFIL DO TECNÓLOGO EM HOTELARIA:
ESTUDO EM HOTÉIS ALAGOANOS**

Dissertação, julgada e **aprovada** em **10 de março de 2006** como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Gestão da Produção
Subárea: Gerência da Produção da Produção de Bens e Serviços.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Aurelia Altemira Acuña Idrogo, DSc.
Universidade Federal da Paraíba
Orientadora

Prof. Celso Luiz Pereira Rodrigues, DSc.
Universidade Federal da Paraíba
Examinador

Prof^a. Maria do Socorro Gondim Teixeira, DSc.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Examinadora Externa

*À minha mãe, MARIA DO CARMO SOARES ARAÚJO,
minha estrela guia, exemplo de dedicação aos filhos, a
ponto de sacrificar a própria existência.*

*À minha filha, MELÂNIA SIMPLÍCIO SOARES ARAÚJO,
meu maior tesouro, de quem roubei preciosos momentos de convivência.*

*Ao meu irmão, JOSÉ SIMPLÍCIO DE ARAÚJO FILHO,
motivo maior da finalização deste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por me conceder o dom da vida, o gozo das faculdades mentais e por estar ao meu lado nos momentos alegres e tristes.
- À Melânia Simplício Soares Araújo, minha filha, por suportar meu mau humor e minha ausência no decurso deste trabalho.
- A José Simplício de Araújo, meu pai, um dos responsáveis por minha existência.
- À Diva Soares do Nascimento, minha tia, por cuidar de minha filha, desde a mais tenra idade, o que me deu segurança para empreender tantas viagens e realizar este trabalho.
- À amiga Nádia Mara da Silveira que, como Gerente do Ensino da Unidade de Ensino Descentralizada de Marechal Deodoro – UNED/MD, valorizou, apoiou e incentivou os docentes que estavam realizando capacitação profissional, mas, acima de tudo, pelos conselhos, orientações, estímulo e ombro amigo, onde tantas vezes deixei cair lágrimas de dor e frustração.
- À amiga Adriana Paula Quixabeira Rosa e Silva Oliveira Santos, pelo incentivo e apoio.
- Ao amigo Josiel Domingos da Silva, pela compreensão em meus momentos críticos, pelo apoio e aprovação de licenças que permitiram a conclusão deste trabalho.

Ao prof. Mário César Jucá, pela viabilização do convênio CEFET/AL – UFPB, que possibilitou a realização do Mestrado em Engenharia de Produção.

À Maria Aparecida dos Santos, pelo apoio e pelo empréstimo do seu computador a cada vez que o meu micro resolvia *entrar em férias*.

A Paulo Ricardo, pelos gratuitos consertos no computador.

À Eliane Maria de Souza Nogueira, pelo apoio e incentivo.

Aos hoteleiros/gerentes de hotéis, que me receberam, concedendo uma entrevista.

À prof^a. Dr^a. Aurelia Altemira Acuña Idrogo, orientadora desta dissertação.

Ao prof^o. Aloísio da Silva Lima, pela confiança em mim depositada, quando da defesa do projeto deste trabalho.

Ao prof^o. Celso Luiz Pereira Rodrigues, pelos esclarecimentos e apoio.

A todos os professores que, no decorrer do Curso de Especialização e do Curso de Mestrado, me auxiliaram na construção de novos conhecimentos.

Aos membros da banca examinadora.

“Devemos repensar seriamente, como educadores, sobre o que temos feito, como temos feito, para que e para quem temos feito e, principalmente, como podemos fazer mais e melhor”.

Fundação Christiano Ottoni

RE SUMO

Tomando por base a gestão da qualidade na prestação de serviços, que pela melhoria contínua e envolvimento de todos busca atender às necessidades dos clientes, este estudo de caso narra o perfil do tecnólogo em hotelaria, segundo a opinião e as necessidades dos hoteleiros de empreendimentos alagoanos padrão cinco estrelas. A pesquisa, um estudo de caso em nível exploratório, utilizou-se da técnica da entrevista semi-estruturada, complementada pela técnica do questionário. Com base nesses elementos, concluiu-se que o tecnólogo em hotelaria tem baixa visibilidade no mercado hoteleiro alagoano e, apesar de os entrevistados não possuírem expectativas formadas sobre o tecnólogo em hotelaria, há uma carência de supervisores com duas características: (1) capacidades para liderar e organizar a produção, em especial, da recepção e do departamento de alimentos e bebidas; (2) atributos pessoais como assiduidade, serventia, iniciativa, equilíbrio emocional, fluência em inglês e espanhol, dentre outros.

Palavras-chave: Qualidade no sistema de serviços. Sistema hoteleiro. Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria.

ABSTRACT

Having for grounding the quality management on the service provide, which for the continuous improving and involving of everyone, searches answering the needs of the clients, this study of case tells the hotel manager's, profile according to the opinion and the needs of the companies owners in Alagoas (standard five stars). This search, in an exploratory level, used the technique of the semistructured interview, completed by techniques of the questionnaire. Basing on these elements, it was concluded that the hotel manager has a short view about the hotel market in Alagoas and, although the interviewed did not possess a formed expectations about the hotel manager, there is a need of supervisors with two characteristics: (1) capacity to lead and organize the production, in special, in the reception and in the sector of food and drink; (2) personal qualities as regularly, services provide, initiative, emotional balance, fluency in english and Spanish, among others.

Key-words: *Quality in the system of services. Hotel system. College of Technology in hotel management.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	A hotelaria como cliente do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria	20
Figura 2:	Ciclo de Serviços – Momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos	33
Figura 3	Sistema hotel	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Capacidade que deve possuir o Supervisor para trabalhar nos hotéis dos entrevistados	96
Gráfico 2:	Expectativas dos hoteleiros quanto à atuação do Tecnólogo em Hotelaria	99
Gráfico 3:	Setores informatizados nos hotéis dos entrevistados	101
Gráfico 4:	Situação do hotel do entrevistado em relação a tecnologias de comunicação	102
Gráfico 5:	Atitude que o funcionário deverá tomar para resolver um Problema	103
Gráfico 6:	Avaliação de impactos causados pela hotelaria	104
Gráfico 7:	Importância que os hoteleiros atribuíram às competências empreendedoras esperadas de um Supervisor	106
Gráfico 8:	Importância que os hoteleiros atribuíram às competências humanísticas esperadas de um Supervisor	108
Gráfico 9:	Importância que os hoteleiros atribuíram às competências organizativas esperadas de um Supervisor	109
Gráfico 10:	Importância que os hoteleiros atribuíram às competências técnicas esperadas de um Supervisor	111
Gráfico 11:	Importância que os hoteleiros atribuíram às competências de monitoramento pessoal esperadas de um Supervisor	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Evolução do Setor de Serviços – Brasil, período de 2000 a 2002	27
Quadro 2:	Evolução do Setor de Serviços no PIB Alagoano, período de 2000 a 2002	28
Quadro 3:	Evolução dos Serviços de Alojamento – Brasil, período de 2000 a 2002	38
Quadro 4:	Participação dos Serviços de Alojamento e Alimentação no PIB Alagoano, período de 2000 a 2002	38

LISTA DE SIGLAS

AL - Alagoas

ABIH-AL - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Alagoas

A & B - Alimentos e Bebidas

C&T - Ciência e Tecnologia

CNE - Conselho Nacional de Educação

CP - Conselho Pleno

CST - Curso Superior de Tecnologia

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IH - Instituto de Hospitalidade

ISO - International Organization for Standardization

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

MTUR - Ministério do Turismo

PAS - Pesquisa Anual de Serviços

PIB - Produto Interno Bruto

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SETUR - Secretaria Executiva de Turismo

SPA – Sanus Per Aquam

RH - Recursos Humanos

UH's - Unidades Habitacionais

SUMÁRIO

	CAPÍTULO 1 – ASPECTOS GERAIS	16
1.1	INTRODUÇÃO AO TEMA DE ESTUDO	16
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	22
1.4	APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	23
	CAPÍTULO 2 – QUALIDADE NA PRODUÇÃO DO SISTEMA DE SERVIÇOS	24
2.1	SISTEMA DE PRODUÇÃO	24
2.2	SISTEMA DE SERVIÇOS	25
2.2.1	Definição e Importância dos Serviços	26
2.2.2	Características e Classificação dos Serviços	28
2.2.3	A Qualidade em Serviços	31
2.3	SISTEMA HOTELEIRO	36
2.3.1	Quantitativo e Classificação dos Hotéis Alagoanos	39
2.3.2	Serviços Hoteleiros	41
2.3.3	A Qualificação Para o Exercício Profissional em Hotelaria	46
2.4	O CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA	51

2.4.1	A Produção do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria	54
2.4.1.1	Características da Produção do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria	54
2.4.2	A Qualidade e o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria	57
	CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	60
3.1	O TIPO DE PESQUISA	60
3.2	CRITÉRIOS QUE DELIMITARAM A UNIDADE DO ESTUDO DE CASO	61
3.3	TÉCNICAS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	62
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	65
3.5	CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	67
	CAPÍTULO 4 – O TECNÓLOGO EM HOTELARIA NA OPINIÃO DOS HOTELEIROS ENTREVISTADOS	69
4.1	A CONCEPÇÃO DO TECNÓLOGO EM HOTELARIA	69
4.2	NECESSIDADES DOS HOTELEIROS EM RELAÇÃO AO QUADRO DE PESSOAL PARA ATUAR EM HOTÉIS PADRÃO 5*	71
4.2.1	O Nível de Conhecimento	71
4.2.2	Cargos Com Carência de Mão-de-obra	73
4.2.3	Funções Compatíveis Com as de um Gestor	76
4.2.4	Competências da Função de um Supervisor	83
4.2.5	Competências Requeridas Pelas Peculiaridades de Setores Específicos	87

4.3	FATORES NEGATIVOS QUE INTERFEREM NA PRODUÇÃO DE HOTÉIS 5*	89
4.4	DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS PELOS TECNÓLOGOS EM HOTELARIA	92
4.5	NECESSIDADES DOS HOTELEIROS EM RELAÇÃO AOS PRINCÍPIOS DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA	95
4.6	IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS APRESENTADAS AOS HOTELEIROS	106
	CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	116
5.1	CONCLUSÕES	116
5.2	INDICAÇÕES GERAIS	122
5.3	RECOMENDAÇÕES	125
	REFERÊNCIAS	127
	OUTRAS OBRAS CONSULTADAS	133
	GLOSSÁRIO	138
	APÊNDICES	141
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	141
	APÊNDICE B – Questionário	142

CAPÍTULO 1 - ASPECTOS GERAIS

Do ponto de vista dos trabalhadores, uma formação geral e abrangente pode viabilizar o acesso ao mercado de trabalho ou o enfrentamento de situações adversas em um contexto de rotatividade de empregos, mudanças constantes nas técnicas de produção e conseqüente ameaça de desemprego. Ao mesmo tempo, pode significar um espaço de luta, ampliando seus horizontes, a partir de maior domínio sobre o processo produtivo e sobre o desenvolvimento da consciência individual e coletiva.

Neise de Luiz

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA DE ESTUDO

A necessidade de vencer a concorrência está obrigando as empresas brasileiras a buscarem maior produtividade e competitividade, e um dos caminhos utilizados tem sido a incorporação de inovações tecnológicas, conseqüências da geração e aplicação de novos conhecimentos. Se por um lado, elas são exigências da sociedade, que requer novas formas de enfrentamento das suas dificuldades, por outro, provocam novos problemas a serem solucionados, como é o caso da evidente desigualdade entre os detentores e os usuários das tecnologias.

De forma geral, sua incorporação se deu, a princípio, em empresas industriais, posteriormente se estendendo às empresas de serviços, e sua utilização tem levado os sistemas produtivos a modificarem o modo de produção e a organização do trabalho, a reduzirem e/ou extinguirem empregos, bem como a exigirem dos trabalhadores novas e diferentes qualificações. Também tem acarretado transformações nas relações sociais e alterado a concorrência entre as empresas, requerendo soluções relacionadas à produção, ao trabalho, à economia e à qualidade de vida das pessoas.

Buscando vencer esses problemas, e até por ser um local de produção de conhecimento, o sistema de ensino brasileiro, que tinha ficado à margem das transformações decorrentes das inovações tecnológicas, hoje procura incorporar novas formas de gestão escolar, alterar a estruturação de cursos e a organização curricular para gerar, em seus alunos,

conhecimentos técnicos e científicos coerentes com a realidade do país.

Para atender à realidade brasileira, a última Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei de nº 9.394/96, articulou num só os diversos sistemas de ensino que, separadamente, atuavam com o ensino profissional, com a formação de cidadãos e os que só atuavam com a formação de trabalhadores.

Hoje, nos diferentes níveis e modalidades de educação existentes no Brasil, o ensino deve vincular “a educação escolar ao mundo do trabalho e à prática social” (LEI FEDERAL nº 9.394/96, 2001, p. 17), principalmente porque o progresso tecnológico exige rápida, eficaz e eficiente capacidade “de perceber, compreender, criar, adaptar, organizar e produzir insumos, produtos e serviços” (BRASIL, 2002a, p. 2).

Dentre os cursos e os programas pelos quais a modalidade de ensino denominada *educação profissional* está sendo desenvolvida, encontram-se os cursos da educação profissional tecnológica de graduação, que, alicerçados na educação básica, têm a incumbência de conciliar as divergências existentes entre a formação cidadã, o sistema de produção taylorista/fordista e o sistema de produção mais flexível.

A formação cidadã requer solidariedade, participação, criatividade e pensamento crítico. O sistema de produção taylorista/fordista requer obediência, passividade, individualismo e disciplina. E o sistema de produção mais flexível requer discernimento para aplicação dos princípios da formação cidadã à vida produtiva, além do domínio intelectual das técnicas.

A graduação tecnológica ou curso superior de tecnologia (CST) faz a ponte entre o *doutrinário* e o *teórico* e entre o *técnico* e o *prático*, com formação, principalmente, para a aplicação e desenvolvimento de pesquisa e inovação tecnológica; a difusão de tecnologias e a gestão de processos de produção de bens e serviços. Ela é organizada por áreas profissionais, em função da estrutura sócio-ocupacional e tecnológica (BRASIL, 2004), e seus concluintes

são denominados *tecnólogos*.

O tecnólogo da área de turismo e hospitalidade é o profissional que deve possuir a capacidade de julgar, considerar, discernir e prever resultados distintos para diferentes alternativas de eleger e tomar decisões autônomas referentes à oferta de produtos e à prestação de serviços turísticos e de hospitalidade.

Os serviços de hospitalidade incluem os serviços de alimentação, prestados por instituições como bares, restaurantes, lanchonetes, cozinhas industriais, *fast-food*, bufês, *caterings*, *delivery*, *shopping centers*; e os serviços de hospedagem, prestados por condomínios de lazer, instituições esportivas, acampamentos, navios, casas de repouso, hospitais, creches, albergues, acampamentos, SPAs, presídios, colônias de férias, condomínios residenciais, *flats*, *camping*, pousadas, *resorts*, motéis, hotéis.

Como o empregado e a sua qualificação são elementos essenciais na prestação de serviços de qualidade superior, foi para os serviços de hospedagem, em especial aqueles prestados por hotéis, que, em meados do ano de 2001, começou a funcionar, no estado de Alagoas, o primeiro Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria.

Curso oferecido por instituições de ensino profissionalizante que têm o compromisso de direcionar os estudos para “a formação de recursos humanos para o mercado de trabalho; estimular e despertar a preocupação com pesquisa e investigação; fornecer maior embasamento cultural e humanístico e preparar os profissionais para novas tecnologias e novos equipamentos” (ANSARAH, 2002, p. 21).

Assim, a pergunta que norteou esta pesquisa foi: que conhecimentos, habilidades e atributos humanos deve possuir o tecnólogo em hotelaria para preencher as expectativas dos seus possíveis empregadores alagoanos, em hotéis padrão cinco estrelas (5*)?

1.2 JUSTIFICATIVA

A modalidade de educação profissional tem a preocupação com a formação do estudante, de modo que ele desenvolva consciência crítica, produza e construa conhecimentos para dominar os processos produtivos, adquira qualificação e/ou re-qualificação com vistas à atuação nos níveis da sua habilitação tecnológica e tenha mais possibilidades de inserção ou re-inserção no mundo do trabalho. Por isso, a organização dos seus cursos se dá por área profissional, articulada à educação, ao trabalho e emprego, e à ciência e tecnologias.

Essa organização dos cursos sugere um compromisso da instituição de ensino profissional com C&T, integração com as políticas educacionais e o setor produtivo da área profissional onde atua, caracterizando-a como sistema aberto que do meio externo recebe *inputs* e para esse meio envia *outputs*.

Desse modo, o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, um dos cursos da área de hospitalidade, também um sistema aberto que tem o aluno como principal recurso e resultado do processo de criação de um profissional cidadão, é um sistema que pode exercer influência sobre a hotelaria, quando para lá envia seus tecnólogos.

A hotelaria, por sua vez, ao determinar demandas e exigências na formação da mão-de-obra para atuar na gestão dos seus processos, é um sistema aberto que pode exercer influência sobre o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria.

Diante disso, o tecnólogo em hotelaria é *output* do curso, sendo também *output* da instituição de educação profissional tecnológica de graduação e *output* do sistema de ensino e, quando apto a exercer a profissão, traz em si o resultado dos processos produtivos do curso.

Esse tecnólogo em hotelaria é **cliente externo imediato** da instituição de educação profissional por ser impactado por seus serviços; mas, quando incorporado ao quadro funcional de um hotel, é um dos elementos utilizados na prestação de serviços de atendimento

ao hóspede, de modo que, além de *input* do sistema hoteleiro, como mão-de-obra qualificada, é um elemento chave no cumprimento da missão empresarial do hotel, mediante a satisfação das necessidades dos clientes - os hóspedes.

Dessa forma, o hotel é um **cliente externo mediato** da instituição de educação profissional por absorver, em seus processos produtivos, o produto final da instituição (figura 1).

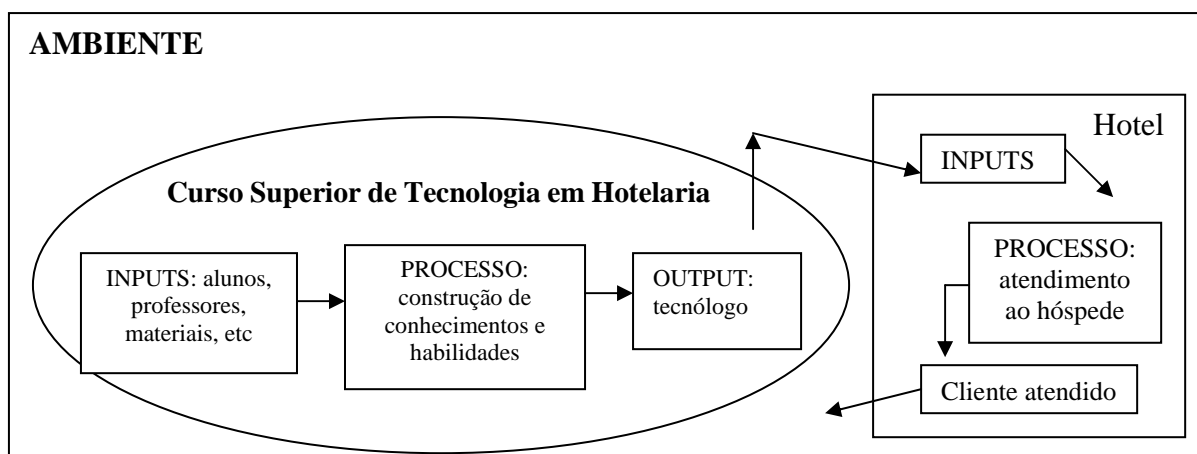


Figura 1: A hotelaria como cliente do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria

Por outro lado, a importância que a hotelaria assume como suporte à indústria de viagens e turismo, a ponto de ser considerada sua *espinha dorsal*, requer estudos sobre sua mão-de-obra, porque, quer seja para descansar, quer seja para trabalhar, as pessoas viajam hoje muito mais do que no passado, necessitando, pois, acomodar-se no destino de suas viagens e receber serviços de qualidade.

Também a qualidade da prestação dos serviços hoteleiros depende, quase que exclusivamente, do desempenho da mão-de-obra, cuja especialização para atuar na gestão dos processos é essencialmente função dos cursos da educação profissional tecnológica de graduação.

Pelo exposto, as necessidades e expectativas dos hoteleiros, no tocante à mão-de-obra profissionalizada para atuar em atividades específicas do setor de hospedagem, deve ser uma das inquietações das instituições e dos cursos de educação profissional de graduação

tecnológica preocupados com a *qualidade*, lançando no mercado tecnólogos devidamente qualificados.

Mas, num sistema produtivo, a “atividade de estabelecer metas de qualidade e desenvolver os produtos e processos necessários à realização dessas metas” é, conforme Juran (1992, p. 13-15), o planejamento da qualidade que, dentre outros pontos, compreende a identificação dos clientes e suas necessidades.

E, na prestação de serviços, a identificação das necessidades de clientes é, segundo Giansesi e Corrêa (1996), uma tarefa que exige a integração da função de Marketing com a função de Operações.

Portanto, o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria precisa levar em consideração as exigências dos funcionários, as dos alunos e as da hotelaria, principalmente, porque é esta que melhor pode avaliar a qualidade dos tecnólogos em hotelaria, quando estiverem atuando profissionalmente.

E, como bem enfatiza o MEC (BRASIL, 2002a), os cursos superiores de tecnologia estão “numa perspectiva de contínua atualização, renovação e auto-reestruturação”, para atender às demandas existentes, e que não são fixas. Para acompanhá-las, o artigo 9º da portaria nº 646/97 recomenda que:

As instituições [...] de educação tecnológica implan[tem] [...] mecanismos permanentes de consulta aos setores interessados na formação de recursos humanos, objetivando:
I - identificação de novos perfis de profissionais demandados pelos setores produtivos;
II - adequação da oferta de cursos às demandas dos setores produtivos.
(PORTARIA MEC nº 646/97, 2001)

Mas, no estado de Alagoas, são escassos estudos que abordem necessidades e expectativas dos hoteleiros, especialmente em relação à formação de recursos humanos para a gestão de seus processos.

Assim, torna-se importante a existência de estudos que possam estreitar ou estabelecer

relação entre a hotelaria e os CST em Hotelaria. Também o conhecimento de expectativas e necessidades dos hoteleiros alagoanos pode demonstrar demandas existentes, e são informações que, se bem utilizadas, podem contribuir para a melhoria da qualidade, gerando alterações no projeto dos atuais CST em Hotelaria, se os requisitos desejados pelo Setor Hoteleiro forem distintos dos atualmente projetados para o tecnólogo em hotelaria.

Ao mesmo tempo, o conhecimento das expectativas e necessidades dos hoteleiros pode transformar-se em semente germinativa de um curso de qualidade voltado para o pleno atendimento a quem poderá absorver seus formandos, principalmente porque a qualidade do curso tem reflexo na qualificação dos formandos; é determinante da sobrevivência do curso dentre outros iguais ou similares existentes na mesma área e, quando da análise do número de vagas oferecidas, é um dos determinantes do número de alunos matriculados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer o perfil do tecnólogo em hotelaria, segundo a opinião dos hoteleiros alagoanos de empreendimentos padrão cinco estrelas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar levantamento bibliográfico sobre o curso superior de tecnologia, a hotelaria e a formação para atuar em hotelaria;
- b) Conhecer a opinião dos hoteleiros alagoanos de empreendimento padrão cinco estrelas (5*) em relação às competências técnicas e competências empreendedoras que deve possuir um tecnólogo em hotelaria;

- c) Conhecer a opinião dos hoteleiros alagoanos de empreendimentos padrão cinco estrelas (5*) em relação aos valores e às atitudes comportamentais esperadas do tecnólogo em hotelaria.

1.4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Em continuidade a este, o segundo capítulo, o do marco teórico, aborda a qualidade no sistema de produção de serviços, em especial a produção de serviços hoteleiros; situa o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria como um sistema produtivo; e articula a Gestão da Qualidade que, nas operações de serviços, tem foco nas necessidades dos clientes que pretende encantar, ao Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria.

O terceiro capítulo descreve as etapas dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo; o quarto capítulo apresenta o tecnólogo em hotelaria na opinião dos hoteleiros alagoanos de empreendimentos padrão cinco estrelas (5*) e o último capítulo expõe a síntese do perfil desse tecnólogo, além das recomendações às instituições que, no Estado de Alagoas, oferecem Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria.

CAPÍTULO 2 - QUALIDADE NA PRODUÇÃO DO SISTEMA DE SERVIÇOS

Qualidade está definitivamente ligada à educação e ao conhecimento.
Pedro Demo

2.1 SISTEMA DE PRODUÇÃO

Produção é realização tanto no sentido de execução, como no sentido de resultados. Mas, para Erdmann (1998, p.12), é “o resultado prático, material ou imaterial, gerado intencionalmente por um conjunto organizado de fatores, para ter alguma utilidade”.

Comumente, esse resultado é denominado produto e pode ser um bem, um *software* ou um serviço (JURAN, 1992, 2001), um objeto ou processo que provêem algum valor aos clientes (GRÖNROOS, 1995), enfim, “qualquer coisa para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade” (KOTLER e ARMSTRONG, 1993, p. 173).

O sistema de produção, pois, é “um processo organizado que utiliza insumos e os transforma em bens ou executa serviços úteis (obedecendo a padrões de qualidade e preço)” (RUSSOMANO, 1995, p.14). Portanto, produz bens ou serviços (MOREIRA, 1996a). Assim, o sistema produtivo utiliza-se de insumos que, seguindo recomendações pré-estabelecidas, são convertidos em produto material ou empregados na criação de um produto intangível.

Em se tratando de empresas, Harding (1992) classifica o sistema de produção como um sistema aberto, que mantém intercâmbio com o ambiente onde está inserido, e que é visto como um agrupamento de sistemas simples e diretos em nível operacional, mas englobados e complexos em nível total da empresa.

Mas é Chiavenato (1999) quem caracteriza o sistema aberto. Segundo esse autor, um

sistema aberto tem comportamento probabilístico; é constituído de partes menores, ao tempo em que integra um sistema maior; apresenta conflito entre homeostase (tendência à imobilidade) e adaptabilidade (busca da inovação, de mudança); possui fronteiras (limites imaginários) que demarcam o que está dentro e o que está fora do sistema e possui morfogênese (capacidade de mudar a si mesmo).

Desse modo, o sistema produtivo aberto recebe influência do ambiente externo e interno; suas atividades, geralmente, são orientadas por uma demanda que intervém no planejamento do projeto, tanto do sistema como do produto e da produção; e, na maioria das vezes, é formado de partes com características próprias de um sistema, constituindo subsistemas com fins específicos que, unidos, formam o todo para o alcance dos fins a que se propõe o sistema produtivo.

Tubino (1997) classifica os sistemas produtivos sob três enfoques: grau de padronização dos produtos, tipo de operações realizadas pelo sistema e natureza do produto confeccionado. Nesse último enfoque, o mencionado autor classifica o sistema de produção em sistema de manufatura, aquele cujo produto é um bem tangível e sistema de prestação de serviços, aquele cujo produto é intangível, não podendo ser visto nem tocado, apenas sentido.

2.2 SISTEMA DE SERVIÇOS

Autores como Moreira (1996a) e Russomano (1995) apresentam para serviço uma definição com foco na imaterialidade, porque é algo que não pode ser visto, tocado ou armazenado. Castelli (2001a), bem como Kotler e Armstrong (1993), também definem serviço nesse mesmo foco, porém associam-no a um bem que o acompanha ou, então, associam um bem a um serviço que o acompanha.

Portanto, um sistema de manufatura presta serviços em paralelo à produção tangível e

um sistema de prestação de serviços utiliza bens na produção intangível. Desse modo, as operações de um sistema produtivo podem estar no, e entre, os extremos da produção de bens tangíveis e da produção de bens intangíveis.

A integração do serviço a um bem tem proporcionado aos estudiosos um novo enfoque na definição de serviços, transferindo o foco da imaterialidade para o da venda (FERNANDES, 2005) e para a satisfação do cliente, de modo que a qualidade dos serviços executados pode transformar-se numa estratégia competitiva do sistema produtivo (ALBRECHT, 1998; GRÖNROOS, 1995; HESKETT, SASSER, HART, 1994; LAS CASAS, 1999; SERSON, 2000).

2.2.1 Definição e Importância dos Serviços

De acordo com Serson (2000, p. 16), serviço é *“o ‘conquistar e manter’ cliente através de vantagens ou satisfação, geralmente com dominância intangível ou sendo proporcionado em conexão com as vendas de bens tangíveis”*. Para Grönroos (1995, p. 36), é

uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedores de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

O conceito de serviço vem sendo ampliado à medida que se percebe o alargamento dos setores onde ele é produzido e a importância que assume. Segundo Ganesi e Corrêa (1996, p. 17), sua importância pode ser vista pela “posição que ocupa na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto - PIB seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando” como pelo “papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial”.

Também, no Brasil, o setor de serviços tem mostrado sua importância econômica “tanto em termos de índices econômicos quanto em importância relativa referente aos outros

setores da atividade econômica [...], por abranger, quer formal, quer informalmente, a mão-de-obra dispensada pelo setor industrial em razão das inovações técnicas e tecnológicas” e por atender às demandas oriundas do aumento populacional e da expectativa de vida do brasileiro. (SERSON, 2000, p. 8)

Pelos dados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2003, 2004), cujos dados excluem as atividades dos serviços públicos e as de instituições sem fins lucrativos, no Brasil, no período de 2000 a 2002 (quadro 1), pode ser visto que foi crescente o número de pessoal ocupado em atividades de serviços, o número de empresas que operavam nesse setor, bem como o valor da receita operacional líquida gerada.

ANO	Atividade Econômica do Setor de Serviços		
	Receita Operacional Líquida a Cada R\$ 1000	Pessoal Ocupado	Número de Empresas
2000	213.098.745	5.879.721	767.578
2001	250.895.901	6.262.340	813.667
2002	290.479.111	6.855.969	945.143

Quadro 1: Evolução do Setor de Serviços – Brasil, período de 2000 a 2002
Fonte: Adaptado da PAS vol.2, vol. 3, vol.4.

Em relação ao valor do ano anterior, o crescimento aproximado da receita operacional líquida foi de 17,7% no ano de 2001 e de 15,8% no ano de 2002; o crescimento aproximado do número de pessoal ocupado nas atividades do setor de serviços foi de 6,5% no ano de 2001 e de 9,5% no ano de 2002, enquanto que o crescimento aproximado do número de empresas que operavam no setor de serviços foi de 6,0% no ano de 2001 e de 16,2% no ano de 2002.

Conforme dados fornecidos por Alagoas, em seu ANUÁRIO ESTATÍSTICO (2004), no período de 2000 a 2002 (quadro 2), foi crescente o valor do PIB gerado pelo setor de serviços. Percebe-se que, em relação ao valor do ano anterior, o crescimento foi aproximadamente de 6,0% no ano de 2001 e de 15,0% no ano de 2002, constituindo, nesses três anos, cerca de 60% do PIB gerado no estado.

PIB Alagoano	Período		
	2000	2001	2002
TOTAL do PIB	7.023	7.569	8.767
Setor de Serviços	4.266	4.519	5.187
% de Serviços em relação ao PIB	60,7	59,7	59,2

Quadro 2: Evolução do Setor de Serviços no PIB Alagoano, período de 2000 a 2002

Fonte: Adaptado do Anuário Estatístico de Alagoas: IBGE, DECNA, SEPLAN-CGPLAN

Mas, em qualquer tipo de atividade econômica, um serviço não se dissocia de um bem, embora cada um possua especificidades distintas. Por isso, Castelli (2001b), Fernandes (2005), Giansesi e Corrêa (1996), Grönroos (1995), Kotler e Armstrong (1993), Las Casas (1999), Moreira (1996a), Serson (2000) e Schemenner (1999) apresentam pontos que são peculiaridades das operações de serviços.

2.2.2 Características e Classificação dos Serviços

Do exposto pelos autores mencionados no parágrafo anterior, os serviços apresentam as seguintes características:

- a) intangibilidade – o serviço é algo não palpável, abstrato. Em virtude disso, não há possibilidade de transferência de propriedade na transação do serviço e o consumidor leva consigo uma boa ou má recordação decorrente do desempenho de quem executou o serviço.
- b) inseparabilidade ou simultaneidade – a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade para que ocorra o serviço, porque os processos de produção, distribuição e consumo são feitos ao mesmo tempo e no mesmo lugar, podendo haver muita interação entre o cliente e o fornecedor/produtor ou com outros clientes.
- c) heterogeneidade ou variabilidade – impossibilidade de se manter a constância, um padrão uniforme de desempenho na produção de um serviço, porque a execução deste depende de quem o executa, de quando, onde e como é executado, de modo que cada serviço prestado é único.

d) percebibilidade ou efemeridade – o serviço é próprio a quem o presta. Ele não pode ser separado do seu executor. A simultaneidade torna os serviços percebíveis, porque não permite que sejam transportados ou armazenados para posterior consumo, embora os meios de produção, que são bens físicos, possam ser transportados e armazenados.

Pode haver uma característica típica de um sistema produtivo que não é peculiar a outro sistema, mas, de forma geral, aqueles que prestam serviços apresentam essas quatro características. Porém, há um deles que é exceção à regra e suas operações contrariam a inseparabilidade e a percebibilidade: trata-se das operações realizadas nos cursos de instituições de ensino, discutidas na página 56, seção 2.4.1.1.

Como há diversos sistemas de serviços, cada um apresentando peculiaridades de suas operações, há vários enfoques e critérios para classificar os serviços. Dos enfoques apresentados por Castelli (2001b); Giansesi e Corrêa (1996); Kotler e Armstrong (1993); Las Casas (1999) e Serson (2000), é Castelli quem integra a tangibilidade e a presença do homem e equipamentos no momento da produção e cria uma matriz que resulta em quatro tipos de serviços: serviços agregados ou objetivos - quando envolvem aspectos tangíveis; serviços puros ou subjetivos - quando fornecidos sem um bem; serviços com contato direto - quando ocorre relacionamento entre cliente-empregado/produtor; e serviços com contato indireto - quando ocorre relacionamento entre cliente-equipamento.

Entretanto, não há consenso universal quanto à classificação das operações de serviços. O mais importante é o gerenciamento de o sistema compreender as características peculiares dos serviços, identificar as diferenças e agrupar as similaridades nas operações para que o seu administrador possa optar por metodologias e ferramentas que facilitem a realização dessas operações, principalmente porque:

a) processos com grande exigência de mão-de-obra exigem uma especial atenção à força de trabalho, em especial, porque um funcionário desmotivado e insatisfeito não

conseguirá transmitir ao cliente um bom atendimento:

- b) a presença do cliente, no momento da produção, exige do processo e dos funcionários uma flexibilidade que possa atender suas expectativas. Porém, torna difícil a padronização e o controle de variabilidades na produção;
- c) a dificuldade de padronização decorre, também, da dificuldade de mecanização, o que leva a prestação de serviços ser mais intensiva em mão-de-obra do que em equipamentos, trazendo implicações à gestão de recursos humanos, pois funcionários da linha de frente, aqueles com contato direto com clientes, executam, ao mesmo tempo, as funções de gerência, de operações e de marketing.

É o cliente quem dispara as operações da produção de serviços e, muitas vezes, sua presença determina como e quando será prestado o serviço, porque se torna, na visão de Giansi e Corrêa (1996), Las Casas (1999) e Paladini (2000), “co-produtor” do processo de geração.

Giansi e Corrêa (1996), bem como Schemenner (1999), dividem as operações de serviços em dois grupos principais de tarefas:

- a) linha de frente ou *front office* – as atividades apresentam alto contato com os clientes, incertezas, variabilidade e difícil controle e são compostas por pessoas que estão envolvidas com a entrega dos serviços;
- b) serviços de suporte ou retaguarda ou *back office* – as atividades apresentam baixo contato com o cliente, previsibilidade, padronização e melhor controle do que as da linha de frente. São compostas por pessoas que estão frequentemente fora do alcance do cliente, como, por exemplo, as informações financeiras e contábeis, o departamento de recursos humanos, o departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos serviços.

Identificar as similaridades nas operações de um sistema produtivo e escolher

metodologias que facilitem suas operações com vistas à consecução dos objetivos do sistema e o pleno atendimento dos clientes, podem ser alcançadas por meio de um serviço de qualidade.

2.2.3 A Qualidade em Serviços

Um produto ou serviço de qualidade é, de acordo com Cerqueira Neto (1993, p.xvii), aquele que está livre de defeitos. Mas não basta apenas a ausência de defeitos! Para Kotler (1998, p. 65), a qualidade “é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Assim também pensa Albrecht (1999, p. 67), quando diz que a qualidade do serviço é “um estado de coisas no qual a organização entrega valor superior [...] aos seus clientes, proprietários e funcionários”, deixando-os satisfeitos. Para esse autor, o cliente satisfeito é “um ativo” que se valoriza à medida que cresce a satisfação e a lealdade com a empresa.

Desse modo, “[...] a plenitude de satisfação se amplia da simples adequação do produto (bem ou serviço) à utilização a que se destina, para a avaliação da qualidade da relação entre a empresa e o cliente, iniciada com aquela aquisição, ou mesmo anteriormente” (TEIXEIRA, 1999, p. 84), pois, como dito pelo SENAC (1996), um serviço de qualidade não só satisfaz o cliente, como garante a sobrevivência da empresa e da própria sociedade.

Dessa forma, a qualidade assume a categoria de função gerencial, vinculada a um compromisso assumido pelo sistema produtivo em atender às necessidades e promover satisfação das expectativas de seus clientes, constituindo-se numa estratégia competitiva para ganhar concorrência, assumindo, assim, posição superior às estratégias de qualidade técnica, preço e imagem. Exige pois, um específico estilo gerencial.

O estilo gerencial de buscar qualidade, denominado de gestão da qualidade, visa

alcançar o envolvimento total dos que fazem o sistema produtivo e o atendimento total às contínuas necessidades dos clientes, quer sejam internos ou externos, clientes imediatos ou mediatos, ou quem sobre eles exerce poder.

Assim, a união dos esforços de todos, ao pleno atendimento dos anseios do cliente, resulta na qualidade total. Por outro lado, como o ajuste às necessidades não é um mecanismo fixo, mas uma preocupação constante, a melhoria vai gradativamente crescendo, caracterizando a continuidade da melhoria. Desse modo, o gerenciamento se diz gestão da qualidade total. (DRUMMOND, 1998; JURAN, 1992; MEZOMO, 1994, PALADINI, 2000)

Buscar qualidade pela melhoria contínua exige responsabilidade da alta administração e comprometimento com a qualidade; definição da missão da empresa; compreensão do cliente como razão da existência da empresa e criação de uma cultura de qualidade; definição de procedimentos, métodos e processos para prestação do serviço; educação da organização e qualificação dos recursos humanos; implantação da melhoria nas operações e permanência da mudança.

Há, nas operações de serviços, diversos estilos para gerenciar a qualidade, como também distintas estratégias para gerenciar a satisfação do cliente. Contudo, todos os estilos são centrados e têm foco nas necessidades e expectativas dos clientes.

Em virtude disso, é muito importante descobrir essas necessidades e expectativas porque todo cliente busca um bem ou serviço que, no mínimo, lhe satisfaça as necessidades e expectativas. Por outro lado, é ele quem determina os critérios para avaliar a qualidade do serviço e quem faz essa avaliação.

Mas, a avaliação dos serviços não se dá somente após o término da sua prestação, mas sim, a cada circunstância em que o cliente recebe alguma informação ou entra em contato com algum aspecto da empresa e forma uma opinião sobre a qualidade dos seus serviços. São os pontos de entrega do serviço circunstâncias denominadas por Carlzon e Lagerström (2005)

como “momentos de verdade”.

Na aquisição de um serviço, há, “não apenas um”, mas “muitos” *momentos de verdade*, que são decisivos para a avaliação do serviço prestado, de modo que as empresas os utilizam como ferramenta para a gestão da prestação de serviços, voltados ao cliente, e os agrupa numa cadeia denominada ciclo de serviços (GIANESI e CORRÊA, 1996; SENAC, 2001), por meio da qual se podem identificar aqueles momentos mais significativos para a satisfação do cliente e controlar a qualidade.

Geralmente, os momentos iniciais e os momentos finais (Figura 2) do ciclo de um serviço são os mais significativos, porque a avaliação da qualidade é feita pela comparação das expectativas, antes da prestação do serviço, com a percepção do serviço prestado (ALBRECHT, 1994; LEBOUER, 1996).

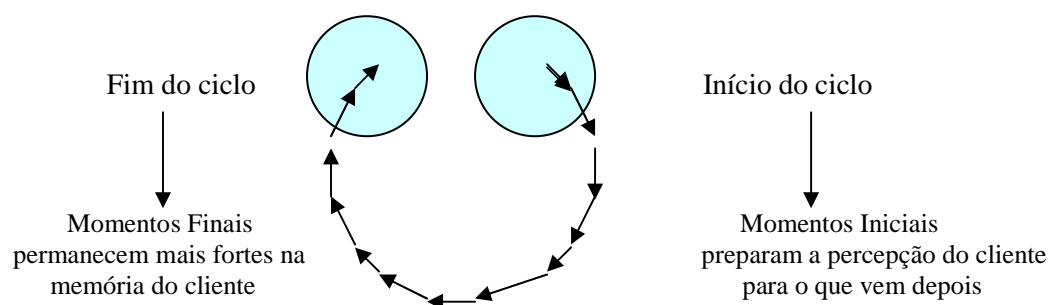


Figura 2: Ciclo de Serviços - Momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos

FONTE: Gienese e Corrêa, (1996, p. 88)

A satisfação das expectativas do cliente está associada à satisfação de necessidades pessoais, à compatibilidade ou superação de experiências anteriores, ao cumprimento das promessas feitas pelo prestador do serviço ou por outros clientes, dentre outros fatores, de forma que um cliente, o qual já tenha adquirido anteriormente um serviço, dificilmente aceitará um outro, considerado inferior ao que já vivenciou.

Por outro lado, a pressa do cliente, as condições climáticas, o estado de ânimo e o físico-emocional do cliente ou do fornecedor, num dado momento da aquisição do serviço,

podem tornar o cliente mais ou menos propenso a aceitar condições que possam ser consideradas como mínimas aceitáveis à satisfação de suas expectativas.

Por isso, é muito importante o sistema de produção descobrir as necessidades e expectativas do cliente. Entretanto, muitas empresas trazem a qualidade a reboque, acreditam não precisar do cliente e ignoram os fatores que lhe causam insatisfação, bem como os critérios pelos quais ele avalia os serviços.

Albrecht (1998) relacionou sete comportamentos denominados de “pecados em serviços” que levam o cliente a ter uma baixa percepção da sua qualidade e, em muitos casos, leva-os a não mais procurar os serviços da empresa e/ou a propagar sua experiência frustrante, influenciando as expectativas de outros clientes. São eles:

- a) apatia – o funcionário tem uma atitude de pouco caso com o cliente;
- b) dispensa – os funcionários procuram livrar-se do cliente ou valer-se de procedimentos padronizados para não solucionar os problemas que os clientes apresentam;
- c) frieza – funcionários tratam o cliente com excesso de formalismo e rigidez e/ou hostilidade;
- d) condescendência – funcionários tratam o cliente com uma atitude paternalista ou usam palavras cujo significado o cliente não pode entender;
- e) automatismo – uma atitude gerada pelo funcionário mecanizado que coloca todos os clientes num mesmo patamar;
- f) livro de regras – o funcionário coloca as normas da organização acima da satisfação e do bom atendimento ao cliente;
- g) passeio – o funcionário empurra o cliente por diversos setores da empresa quando este quer prestar reclamações ou obter certa informação.

Trabalhos de autores como Drummond (1998), Gianesi e Corrêa (1996), Grönroos (1995), Karassawa (2003) e Moreira (1996b) têm apresentado critérios que medem e/ou

influenciam o desempenho em serviços; são critérios representativos das dimensões da qualidade em serviços. Eles diferem entre os estudiosos, contudo, os relacionados a seguir são comuns a todos os trabalhos.

- a) confiabilidade: habilidade para realizar o serviço em conformidade ao prometido;
- b) competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço;
- c) cortesia: polidez, respeito e amabilidade do prestador do serviço para com o cliente;
- d) segurança: o afastamento de perigo, riscos ou receios. Envolve a segurança física dos bens, a segurança pessoal do cliente e a confidencialidade do prestador do serviço;
- e) acessibilidade: canais de aproximação entre o cliente e o prestador de serviços, as facilidades para contato. Envolve localização conveniente, existência de acesso, sinalização, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de funcionamento;
- f) comunicação: manter o cliente informado por meio de uma linguagem clara, acessível.

Porém, Karassawa (2003), citando o método Servqual, reduz as dimensões da qualidade a cinco critérios, quando agrupa acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente numa dimensão denominada empatia (cuidado e atenção individualizada dedicados aos clientes); agrupa competência, cortesia, credibilidade e segurança numa dimensão denominada adequabilidade (conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para transmitir confiança e convicção); acrescenta o critério da responsividade (disposição para atender aos clientes e para realizar prontamente o serviço); o da tangibilidade (aparência física das facilidades, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais) e mantém o da confiabilidade.

Gianesi e Corrêa (1996) também acrescentam os critérios de custo (quanto o consumidor está disposto a pagar em moeda por determinado serviço), flexibilidade (capacidade de as pessoas reagirem e adaptarem as operações às mudanças das necessidades do cliente), consistência (conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo); e velocidade de atendimento e atmosfera (rapidez e prontidão

com que a empresa e os funcionários atendem o cliente).

A maioria dos critérios diz respeito ao modo como os serviços são percebidos. Mas, como a avaliação da qualidade do serviço é muito subjetiva, ela pode estar na percepção de fatores que têm pouco a ver com o produto ou com sua entrega, pode também estar atrelada a fatores associados ao local e, principalmente, ao comportamento do prestador do serviço.

Em virtude disso, é importantíssimo o recrutamento, a seleção, a educação, o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários, porque é na totalidade do desempenho individual do funcionário que está o desempenho do sistema produtivo.

2.3 SISTEMA HOTELEIRO

A hotelaria é uma atividade organizada, cuja expansão e estudos têm buscado viabilidade econômica e empresarial, por intermédio da compreensão das operações necessárias à satisfação da busca por hospedagem e por alimentação pelas pessoas que viajam.

Também é uma das mais antigas atividades humanas, embora os hotéis com gerentes, recepcionistas e funcionários uniformizados tenham se tornado comuns somente no início do século XIX e se firmado no século XX, “não apenas como centro de hospitalidade comercial para os viajantes, mas como importantes centros sociais das comunidades” (MEDLIK e INGRAM, 2002, p.7).

Porém, foi somente após a Primeira Guerra Mundial, com o avanço tecnológico do setor de transportes e a melhoria das condições de vida dos assalariados, que a hotelaria teve um amplo crescimento. No Brasil, contudo, foi o surto industrial ocorrido após a Segunda Grande Guerra que alavancou a evolução dos meios de hospedagem, conseqüentemente dos hotéis. (SERSON, 2000)

O hotel, segundo Medlik e Ingran (2002, p. 4), é “o estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e bebidas para os viajantes e residentes temporários e, freqüentemente, refeições, descanso e, muitas vezes, outras instalações para outros tipos de usuários”. Essa definição estende os serviços do hotel para a comunidade local na prestação de serviços de bares, restaurantes, salão de festas, auditórios e piscinas.

É também, segundo Costa (2003), “uma empresa de prestação de serviços dotada de recursos que deve atender a clientela atual e potencial, com qualidade e segurança para satisfazê-la, encantá-la e fidelizá-la, obtendo com isso lucros para sobreviver e crescer”. Esse autor dá ao hotel uma concepção mercadológica e coloca o cliente como foco principal dos processos hoteleiros.

Visando a maiores lucros ou à satisfação dos clientes, os hotéis desempenham um papel importante na maioria dos países, oferecendo acomodações, instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Também pelo papel que assumem como empregadores de mão-de-obra, distribuidores de produtos de outras indústrias, por contribuírem com a formação da economia local e por serem fonte de obtenção de moeda estrangeira, fonte de comodidade para os residentes locais e atrações importantes para os visitantes. (MEDLIK; INGRAN, 2002)

No Brasil, só em 2002, a hotelaria tinha um capital fixo investido de, aproximadamente, R\$ 75 bilhões e um quadro de 550 mil empregos diretos (IGLESIAS, 2002), além de ter construído e/ou ampliado empreendimentos para atender ao turismo de negócios.

Pelos dados da PAS (IBGE, 2003, 2004), no Brasil, no período de 2000 a 2002 (quadro 3), das atividades que compõem o setor de serviços, foi crescente o número de empresas, o número de pessoal ocupado e o valor da receita operacional líquida gerada naquelas, referentes aos serviços de alojamento, atividades que incluem os serviços hoteleiros.

ANO	Atividade Econômica	Receita Operacional Líquida		Pessoal Ocupado		Empresas	
		a Cada R\$ 1000	%	número	%	número	%
2000	TOTAL de Serviços	213.098.745	100,0	5.879.721	100,0	767.578	100,0
	Serviços de Alojamento	4.234.706	2,0	229.810	3,9	19.157	2,5
2001	TOTAL de Serviços	250.895.901	100,0	6.262.340	100,0	813.667	100,0
	Serviços de Alojamento	4.767.186	1,9	237.737	3,8	19.588	2,4
2002	TOTAL de Serviços	290.479.111	100,0	6.855.969	100,0	945.143	100,0
	Serviços de Alojamento	4.985.936	1,7	244.349	3,6	23.366	2,5

Quadro 3: Evolução dos Serviços de Alojamento – Brasil, período de 2000 a 2002

Fonte: Adaptado da PAS vol.2, vol. 3, vol.4.

No entanto, a participação relativa dos serviços de alojamento no total do setor de serviços demonstra que houve praticamente uma estagnação no percentual do número de empresas que operavam nesse período e um decréscimo no percentual do valor da receita operacional líquida, bem como no número de pessoal ocupado.

Contudo, as atividades correspondentes aos serviços de alojamento foram executadas por 2,5% das empresas que operavam com a prestação de serviços, contribuindo, assim, com aproximadamente 2,0% do total da receita operacional líquida e 4,0% dos empregos que o setor de serviços gerou no Brasil.

Em Alagoas, as atividades referentes ao serviço de alojamento foram agrupadas às atividades referentes aos serviços de alimentação e, juntas, constituem uma das atividades que compõem o setor de serviços do estado.

Pelo quadro 4, uma adaptação do ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE ALAGOAS (2004), os serviços de alojamento e alimentação, no período de 2000 a 2002, apresentou uma oscilação no valor que essa atividade gerou no PIB alagoano, mostrando, em relação ao ano anterior, um crescimento de 5,4% no ano de 2001 e um decréscimo de 4% no ano de 2002.

PIB Alagoano	Período		
	2000	2001	2002
TOTAL do PIB	7.023	7.569	8.767
Setor de Serviços	4.266	4.519	5.187
Serviços de Alojamento e Alimentação	93	98	94
% de alojamento e alimentação em relação ao setor de serviços.	2,2	2,2	1,8

Quadro 4: Participação dos Serviços de Alojamento e Alimentação no PIB Alagoano, período de 2000 a 2002

Fonte: Adaptado do Anuário Estatístico de Alagoas: IBGE, DECNA, SEPLAN-CGPLAN

Embora tenha havido um decréscimo no percentual relativo aos serviços de alojamento e alimentação frente à constituição do PIB, essa atividade contribuiu com aproximadamente 2,0% do valor relativo ao setor de serviços e com aproximadamente 1,0% do valor do PIB alagoano.

Mas, apesar da pequena contribuição, as atividades de alojamento dão suporte e são consideradas essenciais às atividades associadas ao turismo alagoano, pois, além de gerar empregos, a hotelaria alagoana tem contribuído para o desenvolvimento do turismo de lazer e, mais recentemente, para o turismo de negócios.

Para atender ao turismo de negócio, os empreendedores alagoanos têm ampliado seus espaços com a construção de auditórios e salões de convenções, adaptado as instalações nas unidades habitacionais (UH's), adquirido, por aquisição ou locação, equipamentos dotados de tecnologias para facilitar a comunicação e encurtar distâncias como é o caso do data-show, facsimile, micro-processadores, internet, teleconferências, dentre outros, que proporcionam aos homens de negócios facilidades operacionais que normalmente estariam disponíveis em seus escritórios, servindo também à comunidade local, quando alugam ou cedem seus espaços para realização de eventos diversos.

2.3.1 Quantitativo e Classificação dos Hotéis Alagoanos

Alagoas dispõe de diversas categorias de meios de hospedagem, passando por hotéis, motéis, estalagens, hospedarias, pousadas, albergues e camping. Nenhum desses estabelecimentos de meios de hospedagem, oficialmente, recebeu a classificação de simples, econômico, turístico, superior, luxo ou super luxo.

Necessariamente, não significa que os estabelecimentos não preencham os requisitos exigidos, mas, acima de tudo, que ainda não solicitaram ou estão esperando serem avaliados

segundo o novo padrão, já que essa classificação é opcional, pois, o que existe de obrigatório é o cadastro no Ministério do Turismo (MTUR).

Enquanto isso, não somente os estabelecimentos de meios de hospedagem de Alagoas como também a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Alagoas (ABIH-AL) continuam utilizando a classificação por estrelas.

Dados fornecidos pela Secretaria Executiva de Turismo (SETUR) do estado de Alagoas, por intermédio da Gerência Regional de Qualificação dos Serviços Turísticos do Ministério do Turismo (ALAGOAS, 2004), mostram que somente cento e trinta e sete estabelecimentos entre hotéis, pousadas, estalagem e bangalô estavam cadastrados no MTUR, até fevereiro de 2005. Os demais empreendimentos operavam na ilegalidade, não sendo oficialmente considerados meios de hospedagem, embora oferecessem tais serviços.

Dos estabelecimentos cadastrados no MTUR, sessenta e um estavam localizados na cidade de Maceió, sendo quarenta e quatro hotéis e dezessete pousadas. Os outros setenta e seis estavam distribuídos por cidades do interior, sendo vinte e nove hotéis, quarenta e cinco pousadas, um bangalô e uma estalagem.

Nem todo empreendimento alagoano cadastrado na MTUR é associado à ABIH em Alagoas. Dados fornecidos pela ABIH-AL (2005) mostram que, em fevereiro desse ano, esse órgão contava com quarenta e nove associados, sendo trinta e seis hotéis, doze pousadas e uma estalagem. Dos estabelecimentos associados, trinta e quatro estavam localizados na capital, sendo trinta e um hotéis e três pousadas. Os outros quinze estabelecimentos estavam dispersos pelo litoral do estado, sendo cinco hotéis, nove pousadas e uma estalagem.

Legal ou ilegal; hotel ou camping; de categoria cinco estrelas (5*) ou sem estrelas; de grande, pequeno ou médio porte, os estabelecimentos estão operando e prestando serviços aos seus hóspedes.

2.3.2 Serviços Hoteleiros

O hotel, como um sistema produtivo aberto, é constituído basicamente de três subsistemas: A&B, Hospedagem e Administração (figura 3). Em seus processos, há transformações e operações, sendo gritante o destaque destas, principalmente porque muitas delas exigem a presença e a participação do cliente no processo produtivo.

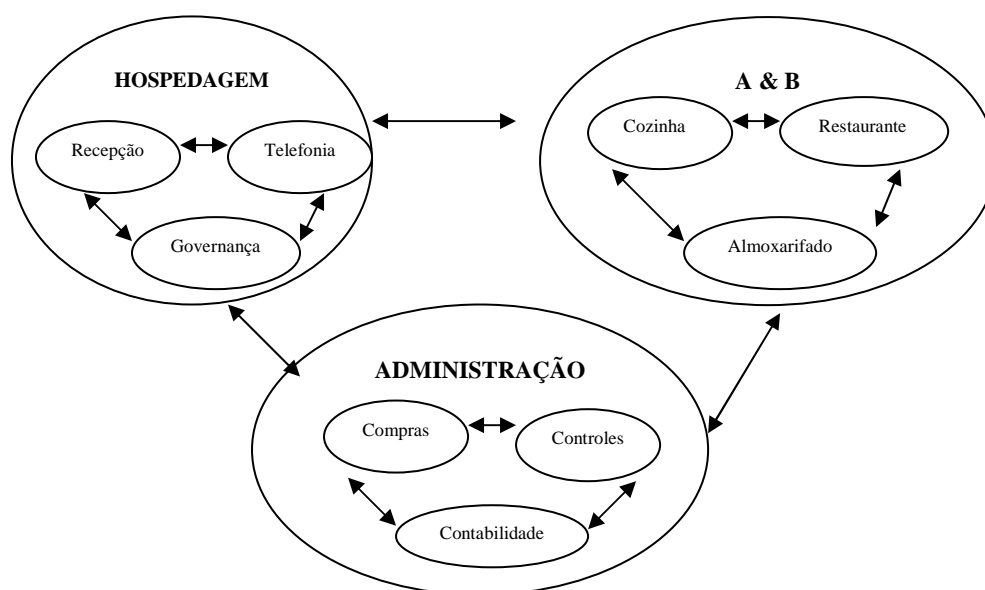


Figura 3: Sistema Hotel

FONTE: Castelli (2000, p. 81)

O subsistema de Hospedagem é constituído de recepção, governança, telefonia e, às vezes, reservas. Engloba as áreas sociais e das UH's, sua limpeza e arrumação e tem a responsabilidade de prestar serviços para acomodação do hóspede.

O subsistema de A & B é constituído de cozinha, restaurante, bar, almoxarifado e outros similares e tem a responsabilidade de prestar serviços e confeccionar bens que satisfaçam necessidades associadas à alimentação do hóspede.

O subsistema de Administração é constituído de compras, contabilidade, recursos humanos, controles, vendas, marketing. Às vezes, conta com o departamento de eventos e entretenimento e tem a responsabilidade de propiciar condições e suprimentos para gerir o hotel. A depender do tipo de hotel, o departamento de hospedagem também engloba a

manutenção e a segurança por prestar serviços auxiliares ao atendimento ao hóspede.

Os subsistemas de Hospedagem e de A&B são os que lidam diretamente com o cliente; portanto, suas operações constituem tarefas de *front office*. O subsistema de Administração, exceto o departamento de eventos e entretenimento, presta serviços de apoio; logo suas operações constituem tarefas de *back office*. Assim, pois, os serviços constituem predominantemente o produto e a missão do hotel.

Em Alagoas, os hotéis de padrão 5*, geralmente, são compostos de três gerências: a Operacional, a de A&B e a Administrativa. A gerência Operacional é composta dos setores de recepção, governança e gerência de manutenção; a gerência de A&B é composta dos setores de bar, cozinha e restaurante; e a gerência Administrativa, dos setores de controladoria, recursos humanos, marketing e vendas.

Nos hotéis 5*, também existe o departamento de Eventos e Entretenimento que pode ser um setor independente ou um setor que se reporta ao departamento Comercial, o qual, por sua vez, se reporta ao departamento Administrativo. Porém, esse departamento mantém forte integração com A&B e Hospedagem.

Já os hotéis 4* e 3* são compostos apenas de duas gerências: a Operacional, que envolve o departamento de A&B (bar, cozinha e restaurante) e o departamento de Hospedagem (governança, recepção e manutenção); e a Administrativa que envolve os setores de recursos humanos e segurança, financeiro, controladoria e suprimentos.

Os hotéis 2* e 1* e as pousadas, por geralmente terceirizar a contabilidade e a administração dos recursos humanos, contam com um gerente, que pode ser o proprietário e, sob sua alçada, estão recepção/reserva, A&B (geralmente só para café da manhã) e governança (arrumadeiras que podem executar tarefas gerais e lavadeiras, no caso de não terceirizar a lavagem de lençóis e toalhas).

O serviço hoteleiro se caracteriza pela imaterialidade/intangibilidade, seu produto se

reveste da serventia. É estático, porque o cliente é quem vai ao hotel para dele usufruir, porém é instantâneo e não estocável; o cliente não é o proprietário, mas, como hóspede, tem o direito de uso. Eles podem ser classificados em serviços puros e em serviços agregados, ambos com contato direto com o cliente. Assim, os serviços hoteleiros estão coerentes com o exposto na página 29 na seção 2.2.2.

Mas, para um hotel determinar o que produzir, necessita ter um público alvo definido, para, então, providenciar o planejamento das suas operações. No enfoque do público alvo, o hotel pode ser turístico, residencial, de negócios, de lazer, *resort*, ou outra denominação que enfoque a motivação de sua existência.

Para o planejamento das operações, também é necessária a avaliação da categoria do hotel: se super luxo, luxo, superior, econômico, turístico ou simples, porque, de acordo com o tipo e a categoria, existem bens e serviços obrigatórios, e o hotel não pode se eximir de ofertar.

Porém, independentemente do tipo ou da categoria, o hotel necessita conhecer os clientes e suas necessidades e fazer disso sua estratégia competitiva, pois, conforme afirma Castelli (2000, p. 12), “a sobrevivência do hotel, enquanto empresa, está na dependência [...] da capacidade, da agilidade e da flexibilidade dos seus dirigentes em adaptar permanentemente os bens e serviços aos desejos, necessidades e expectativas cambiantes dos seus consumidores”.

Desse modo, o atendimento às necessidades dos clientes vai dar ao hotel o status de empreendimento de qualidade, principalmente porque tamanho das UH's, *room service*, cofre, chuveiro quente são exemplos de produtos que já estão inclusos na categoria em que o hotel se enquadra.

Dessa forma, o comprometimento da gerência em fazer do hóspede o foco de orientação dos serviços hoteleiros poderá transformar o hotel num empreendimento de

qualidade superior, com oferta de serviços que satisfaçam e superem expectativas de clientes.

Um serviço de qualidade em hotelaria deve estar de acordo com o que propõe Serson (2000): ouvir o cliente e atender suas expectativas. O serviço, pois, deve conter requisitos e especificações que, fielmente, traduzam as expectativas de quem almeja adquiri-los. E, tão importante quanto estabelecer, é perseguir e manter os requisitos, conforme as recomendações da gestão da qualidade.

No Brasil, as deficiências dos serviços em hotelaria são marcantes. Para Castelli (2000, p.13), “não existe ainda nos hotéis uma visão gerencial voltada para o *processo*, dificultando, deste modo, a obtenção da excelência dos serviços e, conseqüentemente, do encantamento do cliente”.

Em Alagoas, a penetração de grupos hoteleiros internacionais, como é o caso do Meliá Maceió Hotel, integrante de uma rede espanhola, acrescida dos novos paradigmas de comportamento e da queda das barreiras físicas impostas pela globalização, a recente concorrência da hotelaria nos estados da Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará que implantaram políticas de incentivo ao turismo, trouxe ao mercado alagoano a preocupação com a qualidade e sua aplicação aos serviços hoteleiros.

Vale salientar que, em Maceió-AL, existe hotel preocupado em proporcionar lazer e entretenimento aos seus hóspedes, oferecendo serviços como quadra de esporte, piscinas, sauna, *business center*, *fitness center* e apresentações culturais regionais, embora não seja do tipo *resort* ou de lazer. Também existe hotel que solicitou a certificação ISO, existindo, portanto, a preocupação com a padronização dos procedimentos dos processos e a qualificação dos funcionários.

Ainda, na visão de Castelli (2000, p. 81), enquanto os participantes dos processos hoteleiros não perceberem que são clientes do processo anterior e fornecedores do processo posterior e que todos devem trabalhar bem e antenados com os demais, com *integração e*

solidariedade, não haverá efetivamente qualidade, porque “é a partir do funcionamento harmônico desse **todo** (sistema) que se pode esperar uma oferta qualitativa dos produtos e serviços”.

No entanto, integração e solidariedade não são demonstradas por máquinas. Máquinas são criadas, operadas e utilizadas para melhorar a performance de produtos ou a performance humana! Máquinas executam certos serviços melhor do que pessoas, agilizam processos, mas não pensam, não têm emoções! Só as pessoas são dotadas de sentimentos!

Portanto, o homem, elemento chave nas operações de serviços, em especial aquelas com contato direto com o cliente, foi e continua sendo, o principal responsável pela qualidade, inclusive a qualidade dos serviços hoteleiros. É nesse sentido que Ansarah (2002, p. 16) diz que a qualidade da hotelaria depende “quase sempre, da especialização e da motivação do elemento humano para satisfazer o cliente, exigindo um processo de inovação constante”.

O Instituto de Hospitalidade (IH) (2001, p. 2) diz que “a qualidade dos serviços depende de profissionais capacitados, ou seja, aqueles que possuem competências requeridas para o trabalho”. Casteli (2001a, p. 38), por sua vez, coloca que “pessoas capazes, na prestação de serviços, são aquelas que possuem: excelente qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de recuperação [sic] e espírito de equipe”.

Por qualificação pessoal entende-se o conhecimento técnico-científico e as aptidões inatas ao indivíduo. Por espírito de serviço, um conjunto de crenças e valores que revelam a forma como o indivíduo enxerga a si mesmo e reflete-se em atitudes de orgulho e prazer no ato de servir bem a todos. Por capacidade de reação, a rapidez e flexibilidade com que reage aos imprevistos. E, por espírito de equipe, a capacidade de trabalhar em conjunto, interagindo com os membros da equipe, evitando conflitos e concentrando energia nas metas propostas.

Assim, a qualidade dos serviços hoteleiros está na disponibilidade para o pronto

atendimento dos problemas sentidos pelos clientes; no desempenho dos funcionários num atendimento ágil, flexível e cortês; e em serviços imbuídos do espírito de serventia.

Em relação à serventia, no Oriente Médio, já se usava o ditado “eu nunca sou um escravo – exceto para o meu hóspede” (DEVINE apud CHON e SPARROWE, 2003, p.3). Desse modo, a serventia, uma característica típica dos hotéis, independentemente de identidade, estilo, categoria, localização, ou qualquer outro fator que o diferencie é, principalmente, uma característica típica da hospitalidade.

Diante disso, e também com base em Castelli conforme exposto em parágrafos anteriores, a satisfação do cliente de um hotel é, em primeiro lugar, uma satisfação individual do funcionário que tem reflexo na forma como ele trata o hóspede; é, em segundo lugar, uma satisfação coletiva dos que fazem o hotel. Por isso, é importante a qualificação profissional.

2.3.3 A Qualificação Para o Exercício Profissional em Hotelaria

No Brasil, num passado não muito distante, trabalhar em hotéis era ocupação inferior e pressupunha tarefa puramente operacional, portanto, *inferior* e, por muito tempo, permaneceu inerte aos avanços da humanidade.

Segundo Campos (2002), somente no fim da década de 70, é que se iniciou o primeiro curso de nível superior em hotelaria e, hoje, o progresso tecnológico tem trazido inovações e melhoramento técnico em seus equipamentos e instalações, mudanças em sua posição socioeconômica, alterações nos postos de trabalho e novas exigências para a mão-de-obra.

Contudo, não se percebem grandes alterações nos cargos existentes na hotelaria, mas sim, nas funções requeridas para esses cargos. Davies (2000), entre outros motivos, também preocupado com a qualidade do que é oferecido ao hóspede, descreve as funções de 102 cargos existentes na hotelaria.

Porém, o elemento humano continua sendo a peça fundamental da rentabilidade da empresa, porque é ele quem constrói, instala e opera equipamentos; quem recebe e conduz o hóspede aos aposentos; quem está junto do hóspede nos *momentos de verdade*; além de ser o cartão de visita personalizado do empreendimento, uma vez que do tratamento dele com o hóspede emana a imagem positiva ou negativa da organização e até mesmo da cidade, ou localidade onde o hotel está inserido.

Bissoli (2002, p. 30-31), afirma que o profissional da área de hotelaria deve ter atitudes e procedimentos como aprender a aprender; ampla formação cultural; ser criativo e inovador; ser o melhor; entender todas as funções; ser líder e capaz de tomar decisões; ter espírito de participação; possuir informações tecnológicas atualizadas; ter conhecimento de relações públicas; dominar vários idiomas; buscar permanentemente a produtividade e a competitividade; ter visão estratégica; ter comprometimento com o negócio; possuir espírito empreendedor; humildade e boas maneiras atreladas ao conhecimento de etiqueta social.

Ainda na compreensão dessa autora, as organizações hoteleiras buscam, no seu quadro humano, iniciativa, vontade, dedicação, facilidade de comunicação, fluência em línguas, conhecimento em informática, relacionamento interpessoal e apresentação pessoal.

Esse quadro de exigências é compatível com as proposições do Parecer CNE/CP nº 29/02, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos Cursos Superiores de Tecnologia, de modo que o **tecnólogo** parece ser o profissional ideal para atuar na hotelaria.

Para Ansarah (2002), o exercício em hotelaria requer um profissional que goste de servir, que tenha disposição para a profissão, conhecimento técnico e qualidades comportamentais que inspirem confiança para a criação e ou manutenção da credibilidade empresarial.

Também é necessário o estudo de idiomas; o acompanhamento das tendências de

inovações que podem ser adquiridas por intermédio da participação em eventos da área; a atualização de conhecimento de assuntos dirigidos ao setor; a busca da prática em atividades de estágio ou outras similares e cursos de pós-graduação, para atuação na direção/gestão. Amazonas (2002) também concorda que o trabalho na hotelaria exige “humanidade e desejo de servir”, além de saber falar “mais de um idioma, especialmente o inglês”.

Desse modo, os hotéis que desejam prestar serviços de qualidade devem conter, “em seus quadros, funcionários que tenham simultaneamente conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e estejam suficientemente motivados para realizarem o seu trabalho” (CASTELLI, 2000, p. 59). Os conhecimentos referem-se ao saber, ao ser. As habilidades referem-se ao saber fazer a prática do trabalho na hotelaria, ao transformar conhecimento numa efetiva ação, inclusive em ação motora. Os valores referem-se ao exprimir o saber ser e os atributos pessoais, mediante atitudes pertinentes a uma ação, a um julgamento pessoal e até coletivo.

A hotelaria exige de seus profissionais capacidade criativa, habilidades na introdução de novas tecnologias, uso de novos processos e formas de organização, capacidade de adaptação a novas situações e busca constante de produtividade.

Para tal, é necessária uma formação profissional de qualidade, porque só uma mão-de-obra qualificada poderá responder aos desafios que a hotelaria enfrenta, em particular as mudanças tecnológicas, a queda das barreiras físicas impostas pela globalização e a exigência de pluricompetências para atuar com rapidez e dinamismo.

Bissoli (2002, p. 25) defende para o profissional de hotelaria uma formação que contemple “aspectos teóricos, práticos e éticos”. No teórico, ela recomenda uma formação que possibilite uma reflexão sobre a hotelaria no contexto turístico, histórico e suas inter-relações sociais e econômicas. No prático, uma formação adquirida no uso de laboratórios, em viagens técnicas, estágios supervisionados, de forma que traga ao aluno um constante pensar sobre “o

que fazer?”, “como fazer?” e “por que fazer?”. No aspecto ético, uma formação para compreensão da ética profissional, ética na sociedade e na família, para atingir a cidadania e melhorar o mundo.

Por sua vez, Ansarah (2002, p. 21) defende que a formação de recursos humanos no turismo, portanto na hotelaria, deve se preocupar com o equilíbrio entre educação e treinamento em todos os estágios do processo educativo, sendo que “a educação baseia-se no desenvolvimento intelectual do indivíduo e o treinamento num processo de desenvolver habilidades e eficiência por intermédio de instruções-transmissão de conhecimento prático”.

Essa autora, na mesma obra (p. 27), defende que a educação turística, conseqüentemente o ensino para a hotelaria, deve basear-se, também, em “princípios empresariais”, em propiciar ao aluno uma “clara percepção da sociedade na qual o curso está inserido e do mercado em que irá atuar, assim como a conscientização de sua responsabilidade social e política”.

Para tal, dentre as responsabilidades que, na mesma obra, essa autora (p. 26) atribui à instituição que oferece educação turística, cabe também a instituição formadora de mão-de-obra para a hotelaria: preparar seu aluno para “realizar-se profissionalmente, imbuído de espírito crítico e ético”; proporcionar a base para que seus estudantes tornem-se “cidadãos bem informados e motivados que procuram soluções para os problemas da sociedade e aceitam suas responsabilidades sociais” e atualizar seus docentes na utilização de novas tecnologias.

Assim, para uma atuação eficaz, o profissional que está sendo preparado precisará de determinação, criatividade, visão, disposição para inovar, confiança em si mesmo e nas suas idéias, paciência e preparação, já que Hotelaria se aprende com a junção da teoria à prática.

Castelli (2000) também defende a educação (que proporciona conhecimentos teóricos) e o treinamento (que desenvolve habilidades práticas), a formação de bons hábitos e a clara

definição das perspectivas de crescimento pessoal e profissional que se pretende atingir como aporte para forjar profissionais capazes para atuar em hotelaria.

Também, aponta a inesgotável aquisição de conhecimentos como suporte para melhorar sempre; a aquisição de atitudes de interesse, disciplina, pontualidade, assiduidade, asseio e apresentação pessoal, cooperação, iniciativa e relacionamento com os colegas; a materialização do conhecimento por meio de habilidades gerenciais, técnicas e interativas, frisando que estas são cruciais para a condução dos serviços, enquanto as gerenciais são o elemento essencial para quem atua na linha de frente do hotel.

As instituições de ensino da educação profissional para o setor hoteleiro, então, são responsáveis pela qualificação das pessoas para atender aos seus próprios anseios, aos anseios dos empresários, em especial dos empresários da hotelaria, e aos anseios da comunidade, pois um bom profissional deve ter uma visão holística do contexto onde está inserido e não somente do ambiente empresarial, já que ações tomadas no ambiente empresarial atingem o ambiente extra-empresa, podendo contrariar anseios da comunidade. Da mesma forma, questões do ambiente extra-empresa podem exercer influência sobre o ambiente da empresa.

Mas a qualificação profissional também é responsabilidade do seu cliente imediato, o aluno, que deve se preocupar com um requisito indispensável para a qualidade empresarial - a sua qualidade pessoal - além de ser responsabilidade do próprio hotel criar perspectivas para o seu profissional se engajar e melhor desempenhar as funções que lhe são pertinentes.

Do exposto por Bissoli (2002), Ansarah (2002) e Castelli (2000), decorre que o sistema hoteleiro deve manter relações com instituições de ensino, em especial com aquelas que mantêm cursos para a hotelaria, para elas enviando informações como as necessidades e expectativas dos hoteleiros, os requisitos e o perfil do profissional requerido.

Desse modo, o trabalhador formado, possuidor de conhecimentos e habilidades concernentes à realidade hoteleira, por certo se constituirá num dos elementos essenciais ao

sucesso dos processos do hotel. Assim, a qualidade da mão-de-obra está diretamente vinculada à qualidade dos processos dos cursos para hotelaria, de forma que o atendimento das expectativas e necessidades do setor hoteleiro deverá ser uma das premissas de quem oferta serviços para o setor de hospedagem na área de hospitalidade.

2.4 O CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA

O Curso Superior de Tecnologia (CST) em Hotelaria é um dos cursos de nível superior da modalidade de ensino denominada Educação Profissional. Esse nível de ensino na mencionada modalidade é designado como “Educação Profissional Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação”.

O planejamento e a organização do curso devem obedecer aos critérios de atendimento às demandas dos cidadãos, do mercado de trabalho e da sociedade; de identificação de perfis profissionais próprios para cada curso, em função das demandas e em sintonia com as políticas de promoção do desenvolvimento sustentável do País (BRASIL, 2002b).

Porém, os objetivos, as características e a duração do curso seguem diretrizes curriculares nacionais que foram definidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), por meio da resolução CNE/CP nº 03/02.

Nessa resolução, o objetivo do CST é “garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias” (BRASIL, 2002b). Logo, o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria visa à aquisição de competências profissionais para o setor hoteleiro na área de hospitalidade.

Seus princípios norteadores, como ensino da educação profissional, têm, segundo Brasil (2002a), a incumbência de:

- I. cultivar o pensamento reflexivo, a autonomia intelectual, a capacidade

- empreendedora e a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos;
- II. incentivar a produção e a inovação científico-tecnológica, criação artístico cultural e suas respectivas aplicações no mundo do trabalho;
- III. desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços;
- IV. propiciar a compreensão e a avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais, resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias;
- V. promover a capacidade de continuar aprendendo e de acompanhar as mudanças nas condições de trabalho, bem como propiciar o prosseguimento de estudos em cursos de pós-graduação;
- VI. adotar a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a contextualização e a atualização permanente dos cursos e seus currículos;
- VII. garantir a identidade do perfil profissional de conclusão de curso e da respectiva organização curricular.

As características do CST em Hotelaria estão fundamentadas na *natureza* da formação em área de tecnologia (em hospitalidade); na *densidade* de formação focada em tecnologias diretamente ligadas à produção e gestão de bens e serviços (de hospedagem); num *perfil* profissional devidamente identificável; na existência de *demandas* por aquele perfil profissional e num *tempo de formação* correspondente a uma demanda a ser atendida de forma ágil e constantemente atualizada (tempo correspondente a 1600 horas); na interdisciplinaridade e flexibilidade curricular.

A flexibilidade curricular impede a adoção de um currículo mínimo pré-estabelecido, porém, dá à instituição de ensino a responsabilidade e a liberdade de sua equipe docente e técnico-administrativa, obedecendo ao disposto no projeto pedagógico da instituição, inovar, diversificar e se ajustar aos reclamos e necessidades da área de atuação, podendo organizar o CST em séries, em módulos, etapas ou outras formas que melhor lhe convier.

Mas, uma forma de organização que vem sendo indicada e utilizada é a modularização com a construção de entradas e saídas intermediárias ou etapas com terminalidade, onde cada etapa caracteriza uma qualificação profissional identificável no mundo de trabalho.

Assim, a estrutura e o funcionamento do CST em Hotelaria podem diferir de uma instituição a outra, de uma turma a outra numa mesma instituição, porque são projetados com visão nas demandas. Contudo, seus processos devem desenvolver competências profissionais, que são a construção de saberes, com domínio intelectual das técnicas (DELUIZ, 1995; Carmen Simplício Soares Araújo

SENAC, 2001).

A autora, mencionada no parágrafo anterior, defende que a formação de um trabalhador deva envolver duas dimensões de competências: a política e a profissional.

Na primeira, estão a capacidade da reflexão crítica e consciente do mundo (o mundo produtivo, a política, a economia, o trabalho) e essas capacidades se integram e não se dissociam das capacidades da dimensão profissional.

Na segunda, estão o preparo técnico-instrumental do trabalhador; a capacidade de compreender e dominar as bases científicas e técnicas do processo de produção de bens e serviços para aplicá-las, integrando teoria e prática; a capacidade de organizar-se no trabalho, gerenciando tempo e atribuições cabíveis; a capacidade de se expressar e se comunicar no mundo do trabalho; a capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o mundo de trabalho e vice-versa; e a capacidade de incorporar a subjetividade do trabalhador na organização do trabalho.

Desse modo, há distintos níveis de competências profissionais e Deluiz (1995) os denomina de competências técnico-científicas, organizacionais, comunicativas, sociais e comportamentais, enquanto o SENAC (2001) os denomina de competências técnicas, pessoais, sociais e participativas.

Essa também é a recomendação do MEC que, em relação à formação do tecnólogo, acrescenta a capacidade de monitorar desempenhos e a capacidade empreendedora. Desse modo, as competências profissionais do tecnólogo em hotelaria se traduzem na

aplicação, no desenvolvimento e na difusão de tecnologias; na gestão de processos de produção de bens e serviços e na criação de condições para articular, mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades, valores e atitudes para responder, de forma original e criativa, com eficiência e eficácia, aos desafios e requerimentos do mundo do trabalho [da hotelaria] (BRASIL, 2002a).

O curso tem, na **entrada**, o **aluno** egresso do ensino médio ou equivalente, legislação, informações, instalações, equipamentos, recursos humanos, recursos financeiros. Sua

produção - operações visam à construção do conhecimento científico e técnico e aquisição de valores para formação de um profissional de graduação tecnológica. Tem, na **saída, o tecnólogo habilitado**, detentor de conhecimentos e habilidades para atuar no setor hoteleiro.

2.4.1 A Produção do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria

A produção do CST em Hotelaria envolve dois grupos de tarefas: as administrativas e as didático-pedagógicas. As administrativas são as tarefas executadas pelos que estão na retaguarda, dando suporte às atividades do ensino. As didático-pedagógicas são as tarefas executadas pelos que estão na linha de frente. Envolvem, principalmente, alunos e facilitadores na construção de conhecimentos e podem ser realizadas por meio de: aula, pesquisa, projeto, seminário, debate, visita técnica, entre outros.

Porém, é na sala de aula, ou em ambientes como laboratórios e similares, que a interação do aluno com o facilitador acontece e o ensino se processa. Aí se reúnem informações, conhecimento de ambos, esforços de alunos e experiência dos facilitadores, podendo haver, ou não, a utilização de mobiliário e equipamentos.

2.4.1.1 Características da Produção do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria

O CST em Hotelaria tem produção imaterial, e o seu resultado é desenvolvimento cultural, técnico e científico; incorporação de valores; aumento do capital humano, social, tecnológico e material; aperfeiçoamento de aprendizagens; qualificação profissional. São resultados que só podem ser vistos ou tocados apenas pelos elementos, por meio dos quais se traduz a produção, como, por exemplo, os artigos, os livros e os alunos.

Nos seus processos, assim como nos demais sistemas de prestação de serviços, o tipo de trabalho desenvolvido exige a presença do cliente – aluno no ato da produção. Como frisa

Paro (1990, p. 41) “num processo pedagógico autêntico, o educando não apenas está *presente*, mas também *participa* das atividades que aí se desenvolvem. Sua própria presença, aliás, só se faz necessária na medida em que o processo não pode dar-se sem sua participação”. Desse modo, o aluno é co-produtor do seu próprio ensino e atua, tanto quanto os docentes, no desenvolvimento da aula.

A co-produção do aluno é decisiva para que haja ensino; entretanto, em decorrência das alterações de humor e da imprevisibilidade da administração das emoções dos envolvidos, há uma variabilidade muito grande nessa produção.

Para a variabilidade na produção do aluno, concorrem fatores intrínsecos como pré-requisitos, motivação, estado de saúde, estado de humor; fatores extrínsecos como incentivo dos pais e docentes, condições do mercado de trabalho, condições ambientais, metodologia utilizada pelo docente, recursos didáticos.

Para a variabilidade na produção do professor, concorrem fatores como qualificação profissional, formação permanente, motivação, disponibilidade de tempo, condições salariais, manejo da instrumentação eletrônica.

Mas, se o ensino realmente se efetuou, o aluno sai do processo de produção de forma diferente de como entrou, havendo uma modificação na natureza do objeto da educação, o que caracteriza o aluno como matéria-prima da instituição de ensino, sendo assim, sujeito e objeto da educação.

Nos processos do CST, as transformações ocorrem na reconstrução das informações trazidas por docentes e discentes e “diz respeito a valores, atitudes, conhecimentos, tudo enfim que se refira à apropriação do saber acumulado pelo homem” (PARO, 1990, p. 142). Nesse sentido, e com base em Smith et al (1976, p. 156), o produto da escola, e também o produto de um CST são “as habilidades, conhecimentos e atitudes dos estudantes depois que deixam [... os] estabelecimentos de ensino após a conclusão do curso”.

Para Mezomo (1994, p. 174), o verdadeiro produto da escola é o conhecimento que

é constantemente criado e renovado pelo próprio aluno no decorrer de sua vida [...] que vem acompanhado do pensamento crítico, da capacidade de tomar decisões e de resolver problemas, da preocupação com a leitura e a interpretação da história, a dos outros e a própria, da descoberta dos valores fundamentais e permanentes da vida, da disposição de mudar, da decisão de viver as dimensões ética e moral da profissão e da participação responsável [...] na criação de uma sociedade mais justa.

Logo, o produto que é o conhecimento inerente ao aluno pode ser transportado para além dos limites da sala de aula, conseqüentemente, da instituição. Por outro lado, só pode ser percebido e utilizado mediante desempenho do aluno que, pela transportabilidade do conhecimento por ele construído, muitas vezes é denominado produto da instituição de ensino.

É nessa visão que Barbosa et al (1995, p. 141) definem o produto do sistema instituição de ensino como o “conjunto de pessoas com conhecimento, capacidade de interação com o meio onde atua e com a sociedade em geral, aprendizagem técnica, e habilidades específicas, de acordo com o grau de ensino ministrado”.

Dessa forma, o produto se separa do processo de produção porque, “partindo do aluno em determinado estágio de desenvolvimento pessoal, e mediante a ação desse mesmo aluno, do professor e das demais pessoas envolvidas na atividade educativa, o curso produz um *aluno educado*” (PARO, 1990, p. 144), na instância em que atua, e em que poderá ter um desempenho além dos limites da escola.

Assim, enquanto na produção de bens materiais há um intervalo entre produção e consumo, no CST em Hotelaria, o consumo se dá imediatamente à produção, mas, também, se prolonga para além dela, acompanhando o aluno por toda sua vida, porque educação é um processo que nunca termina. Como colocado por Mezomo (1994), o verdadeiro conhecimento percebe seus limites e se renova constantemente.

Desse modo, os serviços do CST em Hotelaria não são possuidores da perecibilidade nem da inseparabilidade como o são a maioria dos serviços prestados pelos sistemas

produtivos, já comentado na seção 2.2.2, páginas 28-29.

Mas um CST requer contínua adequação às tendências contemporâneas de novas necessidades formativas, porque a educação tecnológica de graduação exige atualização permanente do curso e seus currículos; exige, no planejamento do curso, atendimento ao mercado de trabalho; e busca o equilíbrio dinâmico do curso dentro da sociedade, como forma de manter a sua *identidade* particular. Esses pontos podem constituir o *diferencial* do curso dentre outros equivalentes.

Esses mesmos pontos, acrescidos do exposto por Chiavenato, já comentado na seção 2.1, página 25, e do que propõe Niskier e Cunha (1985), caracterizam o CST em Hotelaria como um sistema aberto, que presta serviços educacionais para alunos, seus familiares, mas especialmente para os setores produtivos da sociedade.

O *diferencial* de um CST em Hotelaria também pode ser conseguido entregando “à sociedade indivíduos com mais conhecimento, instrução, educação, capacidade de aprendizagem continuada, capacidade de resolver problemas” (BARBOSA et al, 1995, p. 141).

Entretanto, melhorar o nível da competência profissional exige melhoria nos processos de produção, que, por sua vez, melhora o produto do curso e, portanto, a qualidade do tecnólogo em hotelaria.

2.4.2 A Qualidade e o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria

No Brasil, há um questionamento sobre a qualidade da educação e do ensino, o que se fez, o que se conquistou e as perspectivas futuras. Os indícios apontam para o deslocamento da qualidade como quantidade de informações transmitidas para a qualidade como equilíbrio entre valores, habilidades e conhecimentos. De outro modo, entre informações transmitidas e saberes construídos.

Para um curso profissionalizante, a qualidade assume dois pontos de vista. O primeiro

é o da qualidade como forma de gestão administrativa, uma filosofia relativamente nova que foi introduzida na produção industrial “como uma tentativa de reduzir os defeitos dos produtos” (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2004), cujos fins são a redução de custos, o aumento da produtividade e a garantia de lucro, portanto a competitividade, que recentemente está sendo incorporada à produção do ensino. O segundo é o da qualidade como desenvolvimento, cujos fins são produção econômica e cidadania, portanto competitividade associada à solidariedade, a desenvolvimento da personalidade e ao exercício consciente da cidadania.

No primeiro ponto de vista, a qualidade já foi abordada na seção 2.2.3, página 31. No segundo, para o alcance do desenvolvimento, se busca a qualidade total pelo cumprimento de duas dimensões que, segundo Demo (1994) e Xavier (2003), são: a qualidade política e a qualidade formal.

A qualidade formal é a habilidade de manejar meios, instrumentos, técnicas e procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento, enquanto que a qualidade política é a competência em termos de se fazer e de fazer história diante dos fins históricos da sociedade humana. (DEMO, 1994)

Logo, a concepção de qualidade se amplia da competitividade e aponta para a valorização e ênfase em princípios supostamente humanísticos, como, por exemplo, a qualidade de vida no trabalho, treinamento, desenvolvimento pessoal, satisfação e bem-estar do funcionário (DEMO, 1994; MACHADO, 2001; SHIGUNOV NETO e CAMPOS, 2004).

Mas, como a qualidade como forma de gestão administrativa nas operações de serviços tem foco na satisfação do cliente, conforme mencionado na seção 2.2.3, página 32 e, como um CST visa à inserção de seus formandos num setor profissional, no ponto de vista dessa inserção, o foco do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria é a satisfação das necessidades da hotelaria quanto à qualificação para o profissional que atua na gestão dos

seus serviços.

Porém, do ponto de vista da qualidade como desenvolvimento do trabalhador, o foco do CST em Hotelaria é a plenitude de saberes que permite ao profissional atuar na produção hoteleira, mas, também, lhe proporciona satisfação pessoal como indivíduo e como cidadão.

De forma parecida, a gestão da qualidade necessita de educação e treinamento para que um programa de qualidade seja implantado num sistema produtivo (CERQUEIRA NETO, 1995; JURAN e GRZYNA, 1991). Como dito por Deming (1994, p. 18), “[...] a qualidade total somente é compatível com [...] sistemas produtivos que encontrem sua mola-mestra inovadora e acumuladora no conhecimento”.

Nesse sentido, Ishikawa (1993) afirma que “o controle da qualidade começa com educação e termina com educação”. Ele se refere tanto à educação para apreensão dos conceitos da gestão da qualidade, como ao treino e à aquisição de habilidades em novos procedimentos. Também se refere à educação formal como competência que faz o trabalhador pensar, mudar padrões e encontrar soluções. Assim, a qualidade carece da educação e a educação profissional sem qualidade não satisfaz os profissionais nem o setor produtivo.

Por outro lado, a gestão da qualidade requer compromisso com a qualificação dos recursos humanos envolvidos, principalmente, porque, em serviços, a qualidade provém das pessoas e delas resulta a qualidade de tudo o que é realizado, de modo que os saberes da formação dos recursos humanos para a hotelaria, já mencionados na seção 2.3.3, só terão validade para o CST em Hotelaria, se forem requisitos exigidos pelo mercado hoteleiro, futuro ou atual cliente-usuário final do curso.

Além disso, os requisitos exigidos pela hotelaria podem indicar novos procedimentos operacionais ou indicar a necessidade de alteração nos atuais processos de formação do tecnólogo em hotelaria, principalmente, porque já está prevista a possibilidade de contínuas alterações no CST, indicativo de que se pode planejar e controlar a qualidade.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Não existe uma fórmula mágica e única para realizar uma pesquisa ideal. Talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita...

Roberto Jarey Richardson

Aqui, neste capítulo, serão expostos os caminhos que foram percorridos para se conhecer o perfil do tecnólogo em hotelaria segundo, a opinião dos hoteleiros alagoanos de empreendimentos padrão cinco estrelas (5*).

3.1 O TIPO DE PESQUISA

Este estudo, por conter uma interpretação da pesquisadora, ao buscar compreender as relações que manifestaram as expectativas de hoteleiros alagoanos de empreendimentos padrão 5* em relação aos tecnólogos em hotelaria, perceber o contexto em que se verificam necessidades desses hoteleiros e de seus empreendimentos, bem como explicar as necessidades que podem ser supridas por tecnólogos em hotelaria, quando da análise dos dados coletados, caracteriza-se, segundo o proposto por Chizzotti (1998), Dencker (1998) e Trivinos (1987), como uma pesquisa que utiliza uma abordagem ou uma dimensão de natureza qualitativa.

Quanto ao nível, é uma pesquisa exploratória, embora parte dos dados, por terem seus significados expressos por narrativas e fragmentos de entrevistas, apresente nuances descritivas. Entretanto, quanto à categoria, é um estudo de caso.

O estudo de caso é definido por Babbie (2003, p. 73) como “uma descrição e explicação abrangentes dos muitos componentes de uma determinada situação social”, É um estudo profundo, detalhado de situação ou de objetos, onde se enfatiza o conhecimento do

particular de uma unidade com limites bem definidos em seu dinamismo próprio (ANDRÉ, 1995; GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1997) e a unidade do estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações, um programa (ANDRÉ, 1995; DENCKER, 1998).

3.2 CRITÉRIOS QUE DELIMITARAM A UNIDADE DO ESTUDO DE CASO

O problema em estudo envolve as variáveis necessidades-opinião-expectativas dos hoteleiros alagoanos e os requisitos (perfil) que os hoteleiros esperam encontrar no tecnólogo em hotelaria e levando em consideração que:

- a) o tecnólogo em hotelaria é um profissional da área de turismo e hospitalidade e que, dentro desta, ele pertence à subárea de hospedagem, mais especificamente ao setor hoteleiro;
- b) esse profissional, ainda, não está sendo absorvido pelo setor hoteleiro alagoano, portanto, as expectativas existentes a seu respeito podem ter sido ou estar sendo influenciadas pelas necessidades existentes no hotel;
- c) no estado de Alagoas, os diversos meios de hospedagem autorizados a funcionar são os cadastrados no MTUR;
- d) o órgão representativo do setor hoteleiro no Estado de Alagoas é a ABIH-AL a qual adaptou a classificação do MTUR aos seus associados, de forma que, em Maceió-AL, os hotéis estão agrupados em quatro padrões: **padrão econômico**, para os hotéis e pousadas que correspondem às classificações denominadas de *simples* e *econômica*; **padrão 3***, para a classificação denominada *turístico*; **padrão 4***, para a classificação denominada *superior* e, **padrão 5***, para a classificação denominada *luxo*;
- e) o pré-teste deste estudo mostrou que, em pousadas, o tecnólogo em hotelaria receberia

um salário compatível à situação financeira do empreendimento mas não compatível ao grau de instrução obtido;

- f) o pré-teste também mostrou que, em pousadas e hotéis de pequeno porte, o tecnólogo em hotelaria é desejado para funções operacionais, fato que contraria as proposições do MEC para esse profissional;
- g) a validade deste estudo estaria assegurada, se ele fosse realizado em empreendimento onde existissem cargos situados no, e entre, os extremos dos cargos operacionais e os tipicamente caracterizados como de gerência, porque a formação do tecnólogo é voltada para a gestão dos processos,

buscou-se, então, escolher hotéis cadastrados no MTUR e associados à ABIH-AL em que houvesse funções operacionais, mas, principalmente, um maior número de funções gerenciais.

Assim, dos empreendimentos cadastrados no MTUR e associados à ABIH-AL, cinco hotéis, todos caracterizados pela ABIH-AL como de padrão cinco estrelas (5*), quatro localizados na cidade de Maceió-AL e um localizado na cidade de Maragogi-AL, compõem a unidade deste estudo de caso, porque neles há mais cargos gerenciais que nos hotéis de categoria menos elevada, além de serem o *top* do mercado hoteleiro alagoano.

Desse modo, cinco pessoas (proprietários ou gerentes gerais) foram contactadas para fazerem parte desta pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

As pesquisas de natureza qualitativa podem, segundo Triviños (1997), utilizar dados quantitativos para melhor descrever e explicar os fenômenos. Para Chizzotti (1998, p. 84), “algumas pesquisas [de natureza] qualitativa não descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente na etapa exploratória de campo ou nas etapas em que esses dados podem

mostrar uma relação mais extensa entre fenômenos particulares”.

Também para André (1995) podem-se expressar em números, dados de depoimentos, entrevistas ou de observações, bem como, pode-se fazer uma pesquisa que utiliza basicamente dados quantitativos, mas que a análise se dá na dimensão qualitativa.

A coleta dos dados deste estudo foi realizada em duas etapas. Na primeira, foi utilizada a técnica da entrevista semi-estruturada (apêndice A), “aquela que parte de certos questionamentos básicos [...] e que [...] oferecem amplo campo de interrogativas [...] que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p.146, 152) e que “permite uma maior liberdade do pesquisador” (DENCKER, 1998, p. 138). Na segunda, foi utilizada a técnica do questionário (apêndice B).

Para a entrevista, os proprietários e/ou gerentes gerais dos empreendimentos que compunham o estudo foram contactados, porém um deles, infelizmente, não pôde conceder a entrevista, de forma que foram ouvidos quatro hoteleiros.

As entrevistas foram realizadas em data, local e horário determinado pelos entrevistados, no período de 23/03/2005 a 22/04/05, gravadas em fita K-7 e, posteriormente, transcritas, a fim de se evitar perda ou distorção das informações fornecidas.

Seu roteiro continha nove perguntas, sendo uma do tipo de opinião; uma do tipo hipotético, caracterizada por Trivinos (op cit), como a que encaminha o informante a situações possíveis de existir, nas quais ele pode participar ou apreciar; e sete do tipo descritivo. Mas, sempre que se fizeram necessárias, novas interrogações foram acrescidas, a fim de se obterem maiores informações.

Já o questionário, embora formulado basicamente com perguntas fechadas, dispunha, de um espaço destinado à observação, ou complementação daquilo que o entrevistado julgasse pertinente, buscando evitar que ele se sentisse induzido a optar por uma das alternativas propostas e dar resposta contrária às suas expectativas, sendo aplicado logo após a realização

da entrevista. Ele continha dezenove perguntas, sendo três do tipo pessoal, duas de opinião, cinco de valor, uma de intenção, cinco de ação e três do tipo de fato.

Nas três primeiras perguntas do questionário, buscaram-se dados para caracterizar os hoteleiros entrevistados. Na quarta pergunta, as expectativas dos entrevistados em relação ao grau de instrução do tecnólogo em hotelaria.

Na quinta pergunta, buscaram-se, dentre as vinte afirmativas que englobavam os cinco primeiros princípios da educação profissional tecnológica de graduação, apontados nas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e funcionamento dos Cursos Superiores de Tecnologia (seção 2.4, página 51), quais capacidades deveria possuir o tecnólogo em hotelaria para trabalhar nos empreendimentos dos entrevistados.

Na sexta pergunta, buscou-se detectar em quais tipos de atividades da prestação do serviço hoteleiro e em que níveis de cargos, segundo as expectativas dos hoteleiros entrevistados, poderia atuar o tecnólogo em hotelaria.

Nas sétima, oitava, nona, décima e décima primeira perguntas, detalhes próprios do empreendimento e do seu gerenciamento, porém detalhes que poderiam influenciar as expectativas dos entrevistados em relação ao tecnólogo em hotelaria.

Na décima segunda, décima terceira, décima quarta e décima quinta perguntas, dentre quatro categorias de competências profissionais, as competências mais importantes que os hoteleiros entrevistados esperavam que fossem desenvolvidas na formação do tecnólogo em hotelaria.

No que se refere à décima sexta e décima sétima perguntas, procurou-se detectar se, nos empreendimentos dos hoteleiros entrevistados, havia a necessidade de o funcionário buscar qualificação pessoal pela aprendizagem contínua e qual o grau de importância para competências da categoria de monitoramento pessoal. Na décima oitava pergunta, procuraram-se as formas com que o empreendimento do hoteleiro entrevistado contribuía para

a atualização do funcionário e, na décima nona pergunta, qual o plano de ação – ano 2005 do empreendimento que financiava a participação de funcionários em congressos, palestras, cursos, treinamentos ou que mantinha um centro de treinamento conduzido pelo RH do hotel.

O grau de importância que o entrevistado atribuiu a uma competência foi escolhido dentre cinco alternativas que constituíam uma escala de importância. A importância dada a uma competência recebeu peso cinco (5) para o grau Extremamente Importante, peso quatro (4) para o grau Muito Importante, peso três (3) para o grau Pouco Importante, peso dois (2) para o grau Não Muito Importante e peso um (1) para o grau Sem Importância. Assim, este estudo tanto contém dados quantitativos quanto contém dados qualitativos.

O levantamento dos dados secundários constou de uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas, internet, dissertações e teses, a fim de detectar as tendências atuais da gestão das operações de serviços, sistema hoteleiro e formação em hotelaria; do exame de leis, decretos, pareceres, resoluções sobre o sistema de ensino, em especial o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria e do levantamento dos empreendimentos dos meios de hospedagem alagoanos cadastrados no MTUR e, daqueles empreendimentos que são associados à ABIH-AL.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados por meio do questionário foram agrupados em dois tópicos: necessidades dos hoteleiros em relação aos princípios do Curso Superior de Tecnologia e importância que os hoteleiros atribuem a competências profissionais para o tecnólogo em hotelaria.

A importância de cada competência de uma categoria de competências profissionais resultou do somatório do produto do peso do grau da importância que recebeu a competência

pelo número de entrevistado que escolheu aquela competência. Como o maior peso do grau de importância de uma competência foi de cinco (5) pontos e foram entrevistados quatro (4) hoteleiros, a pontuação máxima adquirida por uma competência foi de 20 (vinte) pontos.

As demais perguntas do questionário foram processadas por taxas percentuais que representam o número de entrevistados/hotel correspondente à escolha de cada uma das alternativas propostas na pergunta.

Na entrevista, os hoteleiros nem sempre foram diretos e concisos em seus depoimentos e, para algumas perguntas que exigiam o que eles queriam, foram dadas respostas negativas, informando o que eles não queriam. Isso levou ao uso da lógica e à busca da compreensão da resposta, observando-se as interrupções e pausas nas afirmativas, e a entonação da voz do entrevistado. Para reforçar a descrição dos dados, trechos da entrevista tiveram seu conteúdo descrito.

Os dados coletados na entrevista foram agrupados em três tópicos, constituindo um total de oito grupos: concepção do tecnólogo em hotelaria; setores do hotel, cargos, funções, nível de conhecimento e competências de que os hoteleiros entrevistados necessitam para seus funcionários em cargos de gestão; fatores negativos que interferem na produção de hotéis 5*; desafios a serem enfrentados pelos tecnólogos em hotelaria.

As competências que os entrevistados disseram esperar de um supervisor (tecnólogo em hotelaria), adaptadas ao proposto pelo MEC em Brasil (2002a) e ao proposto por Deluiz (1995) e SENAC (2001), conforme seção 2.4, páginas 52 e 53, foram agrupadas em categorias de competências humanísticas, organizativas, técnicas, sociais e comunicativas.

As competências humanísticas são as capacidades de fazer uso dos atributos humanos e tomar atitudes associadas à subjetividade do tecnólogo em hotelaria, na opção por valores ético-morais, na escolha do que é certo e do que é errado.

As competências organizativas envolvem autonomia intelectual, integração de

conhecimentos, habilidades e valores que proporcionam a criação e utilização de metodologias para que o tecnólogo em hotelaria possa organizar e estabelecer métodos de trabalho, adotar procedimentos adequados para solucionar problemas e exercer atribuições relacionadas à gestão dos processos hoteleiros.

As competências técnicas envolvem autonomia intelectual, preparo técnico-instrumental, domínio de conhecimentos científicos e técnicos da produção de bens e da prestação de serviços de atendimento aos hóspedes.

As competências sociais envolvem a subjetividade do tecnólogo em hotelaria e correspondem a habilidades para transferir experiências do dia-a-dia ao ambiente de trabalho, a fim de facilitar as relações interpessoais e o estabelecimento de um clima harmonioso no hotel. Também de levar para o convívio em sociedade experiências vividas no trabalho.

As competências comunicativas envolvem conhecimentos, valores e habilidades para o tecnólogo em hotelaria estabelecer e manter comunicação com subordinados, superiores e clientes; discutir; redigir e conciliar divergências.

Já as competências de monitoramento pessoal e as empreendedoras, propostas no questionário, correspondem, respectivamente, a auto-gerenciamento, mas, principalmente, a atitudes que o tecnólogo em hotelaria toma para continuar aprendendo, buscando novos conhecimentos, adquirindo novas habilidades e valores; à avaliação e atitudes tomadas pelo tecnólogo em hotelaria diante de novas oportunidades pessoais ou empresariais, que necessitam de iniciativa e ousadia.

3.5 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Todos os entrevistados possuem formação universitária (questão 1, Apêndice B), metade deles com curso específico na área da hotelaria, como, por exemplo, o Curso de

Administração Hoteleira e os demais, com cursos acadêmicos como Contabilidade e Química.

Dos gerentes com curso acadêmico, 50% já cursam administração hoteleira.

Todos os gerentes gerais, pelo tempo de exercício profissional em hotéis, possuem larga experiência no ramo. Um hoteleiro, que é proprietário do empreendimento, possui 23 anos de efetivo exercício na hotelaria e, antes de acumular os cargos de gerente geral, gerente operacional e gerente administrativo do empreendimento alagoano, já administrou um hotel de sua propriedade no sudeste do país. Os outros hoteleiros entrevistados, todos eles gerentes gerais do empreendimento hoteleiro, possuem, respectivamente, 12, 17 e 20 anos de efetivo exercício na hotelaria (questão 2, apêndice B).

Outro fator que propiciou experiência ao entrevistado foi ter trabalhado em setores como o Administrativo, o Comercial e o Operacional, antes de assumirem a gerência geral do empreendimento (questão 3, Apêndice B), bem como terem trabalhado em outros hotéis de padrão 5* e de padrão inferior, como o 4*, o que lhes possibilitou uma visão mais ampliada em relação a outros profissionais que trabalham num único hotel.

Para preservar a identificação dos entrevistados, os termos hoteleiro nº 01, hoteleiro nº 02, hoteleiro nº 03 e hoteleiro nº 04, aleatoriamente, identificam o proprietário e os gerentes gerais dos hotéis alagoanos, padrão 5 *, entrevistados neste estudo.

CAPÍTULO 4 - O TECNÓLOGO EM HOTELARIA NA OPINIÃO DOS HOTELEIROS ENTREVISTADOS

[...] as agências formadoras de mão-de-obra, que têm como missão preparar os seus alunos para atender às demandas do mundo do trabalho e às atuais exigências do exercício da cidadania, precisam, mais do que em qualquer época, adotar a GQT, visando à equalização das linguagens entre os setores produtivos, o mercado e as organizações educacionais. A escola é, sem dúvida, o *locus* privilegiado e o mais importante da “Sociedade do Conhecimento”, necessitando, portanto, de mais flexibilidade e agilidades gerencial para trazer as respostas que os exigentes clientes e a sociedade em geral vêm cobrando [...].

Átila Freitas Lira

Os dados coletados pela técnica da entrevista foram agrupados por tópicos, segundo a opinião e as necessidades dos hoteleiros entrevistados. Os coletados pelo questionário foram agrupados sob o prisma das necessidades em relação aos princípios do CST em Hotelaria e pela importância que o entrevistado atribuiu às competências profissionais.

4.1 A CONCEPÇÃO DO TECNÓLOGO EM HOTELARIA

A visão de 25% dos entrevistados é a de que o tecnólogo em hotelaria é um profissional técnico de nível médio (questão 4, anexo B). Os dados coletados na entrevista (questão 1, apêndice A) mostram que nenhum deles conhece a estrutura de cursos que, no Estado de Alagoas, forma os tecnólogos em hotelaria.

Cinquenta por cento dos entrevistados desconhecem instituições existentes no estado de Alagoas que formam o tecnólogo em hotelaria e, nunca, nenhum funcionário, ou a mídia, ou uma instituição formadora, ou mesmo outros hoteleiros lhes prestaram informações que propiciassem a formação de expectativas acerca do tecnólogo em hotelaria.

Também 50% dos entrevistados nunca interagiram com um tecnolando, tampouco com um tecnólogo em hotelaria. Jamais os acolheu em seus hotéis, quer fossem como

profissionais, estagiários, visitantes, alunos em visita técnica ou mesmo hóspedes. Por isso, não foi possível a esses hoteleiros definirem o tecnólogo em hotelaria.

No entanto, um deles acredita que este é um profissional com apenas conhecimentos técnicos. Essa concepção foi expressa com base no significado e em associações feitas ao termo “hotelaria” e na comparação do que é necessário fazer em hotelaria com a função de tecnólogos de outras áreas, que não é a de hospitalidade, tecnólogos que foram formados especialmente nos estados do Sul e do Sudeste do país, em períodos anteriores à LDB de 1996.

Os outros 50% dos hoteleiros entrevistados sabem mencionar instituição que forma tecnólogo em hotelaria. Esses, embora já tivessem tido a oportunidade de receber tecnolandos em hotelaria, em visita técnica que objetivava conhecer a estrutura do hotel e um pouco do dia-a-dia desse empreendimento, tendo um deles, inclusive, recebido um tecnólogo em hotelaria como candidato a uma vaga de estagiário, demonstraram, contudo, desconhecer o perfil, os setores de atuação e as funções que podem ser desempenhadas pelo tecnólogo em hotelaria, formado no estado de Alagoas.

Esses hoteleiros, também, não definiram o tecnólogo em hotelaria, ainda que demonstrassem possuir a opinião de que este é um profissional com volume de conhecimentos técnicos superior ao volume de conhecimentos científicos, uma percepção negativa que se fundamentou em comportamentos isolados de formandos da área de turismo e hotelaria, em cursos realizados fora do estado de Alagoas; de bacharelados em administração hoteleira, e de tecnolandos em hotelaria e em turismo, em cursos realizados em Alagoas.

De modo geral, inexistem, nos entrevistados, expectativas formadas sobre o tecnólogo em hotelaria. Porém, todos eles possuem necessidades e acreditam que elas possam ser supridas por tecnólogos em hotelaria.

4.2 NECESSIDADES DOS HOTELEIROS EM RELAÇÃO AO QUADRO DE PESSOAL PARA ATUAR EM HOTÉIS PADRÃO 5*

Dados da entrevista (questões 2, 3 e 4, apêndice A) mostram que os hoteleiros entrevistados sentem a necessidade de profissionais que possuam qualificação para um desempenho compatível com o padrão de seus hotéis. Suas carências estão expostas nesta seção.

4.2.1 O Nível de Conhecimento

Para os hoteleiros entrevistados que nunca interagiram com o tecnólogo em hotelaria houve dúvida quanto ao que esperar desse profissional: se somente um executor de tarefas ou um planejador. Também, houve dúvidas quanto ao que esperar da instituição que forma esse profissional no estado de Alagoas: se a priorização da educação ou a priorização do treinamento, como era feito nas antigas escolas que formavam mão-de-obra profissional.

Alguns indícios detectados na entrevista apontam que esses hoteleiros esperam do tecnólogo em hotelaria mais treinamento que conhecimentos científicos ou tecnológicos. Isso pode ser constatado no trecho da entrevista do hoteleiro nº 01 que disse:

Eu não sei qual é a expectativa para alguém que faz o curso aqui em Maceió de tecnólogo em hotelaria. Primeiro, qual é o nível de conhecimento que ele tem? Ou seja, até que ponto ele é treinado em alguma coisa, partindo daquele ponto de vista de que o tecnólogo não vai perder tempo com a parte científica da coisa? Então, eu não sei para que eles são preparados... Se são preparados para serem camareiras ou se são preparados para serem supervisores. Eu não sei exatamente!

Esse hoteleiro acredita no treinamento como formação para o tecnólogo em hotelaria. Para ele, a “parte científica da profissão, ou seja, a parte acadêmica e didática do que significa hotelaria” e “sua associação com o turismo” não devem ser preocupação da instituição formadora, que deve exigir de seus formandos utilização instrumental das técnicas.

Os mesmos hoteleiros também não souberam precisar que funções seriam as mais

Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

convenientes com a formação de um tecnólogo em hotelaria, e em quais cargos do hotel ele poderia atuar. Contudo, pela denominação “tecnólogo em hotelaria”, acreditam que possam ter uma atuação vinculada mais especificamente ao departamento de Hospedagem nos setores de recepção, governança e reserva; depois, talvez, uma atuação vinculada ao departamento de A&B nos setores de bar, cozinha e restaurante e, por último, uma atuação vinculada ao departamento ou setor de lazer e entretenimento.

Já os hoteleiros entrevistados que interagiram com tecnolandos em hotelaria, por terem uma percepção negativa, acreditam que este é um profissional que não possui visão sistêmica do hotel, não tem compromisso profissional, além de manter preocupações salariais acima das que se deve ter com a prestação dos serviços hoteleiros.

Os comportamentos de bacharelandos, tecnolandos e outros formandos, que levaram os hoteleiros a terem uma percepção negativa do tecnólogo em hotelaria, foram detectados em questionamentos feitos durante a realização de visitas técnicas e em comportamentos que foram demonstrados no decurso de estágios.

O texto a seguir, extraído da entrevista do hoteleiro nº 03, mostra essa percepção: “As pessoas, às vezes, entendem turismo e hotelaria como se fosse uma extensão da vida e do lazer deles. Pensam assim: - *Eu trabalho em hotel... Eu posso me hospedar em hotel... Eu vou aproveitar, vou trabalhar com turismo, eu vou fazer a volta ao mundo de graça!*.”

O mesmo hoteleiro, numa referência ao tecnólogo em hotelaria disse: “Você vê muito nos tecnólogos que eles se preocupam, muito primeiramente, com o quanto eles vão ganhar e não se preocupam com o que têm que fazer, para poder ganhar aquilo mais [...] Primeiramente, sempre isto: - *eu estudei tanto, eu estudei tanto...*”.

Essa percepção praticamente foi resultado de poucos *momentos de verdade* entre os hoteleiros e os tecnolandos em hotelaria, em visita técnica, momentos que não permitiram àqueles conhecer o real desempenho destes.

Por isso, esses entrevistados atribuem à instituição de ensino formadora de tecnólogos em hotelaria a responsabilidade de desenvolver nos formandos conhecimentos focados nos processos do hotel e vinculados a vivências, que unam a teoria à prática para um desempenho em supervisão; a responsabilidade de desenvolver competências para que possam manter relações interpessoais com o público e de possuir flexibilidade para atuar em situações inesperadas. Portanto, um planejador com conhecimentos técnico-científicos voltados para a área ou o departamento em que ele vai atuar.

O hoteleiro nº 03 destaca que “as universidades [que formam bacharéis] fazem um mix de matérias específicas do curso e matérias que envolvem a linha geral. [Enquanto] o tecnólogo é mais direcionado para matérias do curso”, mas não deixam de ver a linha geral porque o “foco é na parte específica”.

Esses hoteleiros acreditam que o tecnólogo em hotelaria possa ter uma atuação em qualquer departamento do hotel, desde que seja preparado para tal.

Até o momento da entrevista, os entrevistados não haviam mostrado uma preocupação formal exclusiva com o nível de escolaridade de seus funcionários, a ponto de solicitar deles o pré-requisito de um diploma de nível superior. Eles têm aceitado candidatos de nível básico, nível técnico e nível superior em bacharelado, e se propõem aceitar de nível tecnológico, desde que possuam habilidades para o trabalho que se propõem realizar.

Contudo, se existirem dois candidatos com habilidades equivalentes, mas com habilitações diferenciadas, a vaga é do candidato com conhecimento formal mais elevado. Existe, assim, uma perspectiva crescente por mais treinamento e educação, portanto, preferência para o nível superior.

4.2.2 Cargos Com Carência de Mão-de-obra

No Estado de Alagoas, há facilidade em encontrar mão-de-obra para executar os

processos da hotelaria; entretanto, existe dificuldade em encontrar líderes, pessoas que coordenem, acompanhem e orientem esses processos.

Conforme o hoteleiro nº 03: “Você tem N pessoas para executar, são os auxiliares. Mas, para coordenar, você tem muito pouco. É uma carência muito grande que nós temos aqui”.

É certo que existem diversas instituições que formam bacharéis em administração, inclusive administração hoteleira, em cursos que pretendem preparar seus formandos para o gerenciamento dos processos hoteleiros.

Porém, até o momento da entrevista, os cargos gerenciais do topo da hierarquia funcional nos hotéis 5* estavam sendo ocupados por profissionais que assumiram cargos no departamento administrativo do hotel ou cargos de menor relevância hierárquica nas gerências operacionais e que, gradativamente, cresceram dentro da hotelaria, gerentes possuidores de larga experiência adquirida em mais de uma década de trabalho, que têm a preocupação em ser competitivos frente à concorrência regional, os padrões mais exigentes de consumidores atentos à qualidade dos produtos e serviços que adquire, e em buscar satisfazer o hóspede.

Difícilmente os bacharéis em administração hoteleira ocuparão espaço como gerentes de departamento ou como gerentes gerais, se não estiverem trabalhando em hotelaria. Em primeiro lugar, por não querer se submeter ao exercício de funções gerenciais intermediárias entre o topo da hierarquia funcional do hotel e as funções operacionais mais básicas para, a partir daí, poder galgar os degraus que os conduzam a cargos mais elevados e compatíveis com sua formação. Em segundo lugar, porque não possuem experiência como gestor.

A esse respeito, comenta o hoteleiro nº 03 (questão 2, apêndice A), quando afirma ser um discurso do bacharel:

“- Sou bacharel em hotelaria, sou bacharel em turismo e não vou me submeter a certos empregos que não sejam no nível gerencial”. Então, eles não vão conseguir se inserir no mercado, porque, para começar, tem que se ter humildade, hombridade e saber começar! Mostrar o potencial e, a partir daí, conseguir [...] angariar novos

desafios.

Isso deixa uma lacuna na gestão dos processos intermediários entre os gerentes e os executores. Existe, na hotelaria alagoana, uma carência que ainda não foi suprida satisfatoriamente, que são funções dos cargos de chefia de setores e de supervisão de departamentos, cargos que dizem respeito à liderança de pessoas na coordenação ao acompanhamento, ao treinamento e à avaliação de desempenhos; à organização, direção e ao acompanhamento das operações que se reportam ao setor ou ao departamento do cargo exercido e à eficiente ação das operações para maximizar a satisfação de hóspedes e clientes.

A depender da estrutura organizacional, as funções do chefe de um setor de hotel podem equivaler às funções do supervisor de setor num outro hotel, ou às funções do assistente de um terceiro hotel, de modo que os cargos podem ser equivalentes. Como afirma o hoteleiro nº 04, “a hotelaria não tem encontrado uma forma de padronizar [funções de um cargo] até porque cada hotel tem um tamanho; cada hotel tem um segmento de mercado específico, uma estrutura diferente do outro”. Contudo, nesta pesquisa de dissertação, cargo de supervisão é superior a cargo de chefia.

Pelos setores e departamentos existentes na hotelaria alagoana, pode existir tecnólogo especializado na Área de Gestão; na Área de Hospedagem; na Área de Alimentos e Bebidas; na Área de Comércio; em Imagem Pessoal, ou pode existir tecnólogo em hotelaria que transite pela Área de Gestão, de Turismo, de Comércio, de Comunicação, de Saúde, de Imagem Pessoal e de Gastronomia.

Os hoteleiros entrevistados, com base nas carências que precisam ser supridas nos seus hotéis, e na concepção que fazem do tecnólogo em hotelaria, foram unânimes em apontar os cargos de supervisão como os mais indicados para serem exercidos por esses profissionais.

“É interessante que as escolas de tecnologia, que trabalham para formar o tecnólogo, realmente se volte [para a supervisão, para o] trabalho com liderança” (hoteleiro nº 03).

O hoteleiro nº 02 defende que “cada área [do hotel] deva ter o seu tecnólogo. Tenha o seu profissional para comandar, para cobrar”, embora, na prática, seu hotel, diferentemente de outros, adote uma hierarquia funcional basicamente horizontal, em que os cargos mais elevados exercidos pelos funcionários são cargos de chefia.

Para o hoteleiro nº 04, os cargos convenientes ao tecnólogo em hotelaria são três: supervisor de recepção, supervisor de reserva e supervisor de alimentos e bebidas, “que são as áreas mais carentes”.

Não é recomendação do MEC, contudo, a formação do tecnólogo para um determinado posto de trabalho, para um cargo específico. Mas, como os cursos superiores de tecnologia podem ser ofertados em etapas com terminalidade ou modularização, como já mencionada seção 2.4, na página 52, a formação do tecnólogo para atuação em distintos setores do hotel, com especialização num determinado setor, pode ser uma das terminalidades da formação do tecnólogo que cursa hotelaria no estado de Alagoas.

4.2.3 Funções Compatíveis Com as de um Gestor

No departamento de Hospedagem, em hotéis alagoanos padrão 5*, podem ser encontradas as seguintes categorias de supervisores: supervisor de reservas; supervisor de recepção (chefe de recepção do turno da manhã, chefe de recepção do turno da tarde, supervisor noturno); supervisor de governança ou governanta executiva; supervisor de andar; supervisor de lavanderia; supervisor de limpeza e/ou serviços gerais; supervisor de segurança; supervisor de manutenção e supervisor de SPA.

O supervisor de reservas supervisiona o setor, buscando maximizar as vendas de UH's, além de manter controle sobre a ocupação e a disponibilidade de acomodações; supervisiona as reservas com pedidos e acomodações especiais; orienta e acompanha o trabalho de funcionários. Contudo, devido à informatização, esse supervisor está perdendo

Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

espaço para o computador e o referido setor que, geralmente, integrava o departamento de Hospedagem, agora pode estar acoplado ao setor Comercial, sob a alçada do gerente, do coordenador ou do supervisor de vendas.

O supervisor de lavanderia coordena e supervisiona as atividades da lavanderia, garantindo roupa limpa, de acordo com os padrões do hotel, para hóspedes e funcionários, enquanto o supervisor de limpeza coordena, organiza e treina funcionários, além de controlar a limpeza das áreas sociais do hotel.

De acordo com a estrutura funcional do hotel, com os serviços que oferece e com os serviços que terceiriza, essas duas categorias de cargos desaparecem e suas funções são assumidas pelo supervisor de governança, ou de hospedagem, ou de andar ou pela governanta executiva.

Ao supervisor de manutenção cabe organizar, monitorar, supervisionar e implementar tarefas que assegurem o bom funcionamento de sistemas elétricos, hidráulicos e mecânicos. Entretanto, há hotel que terceiriza os serviços de manutenção.

O supervisor de segurança conduz os funcionários que fazem a prevenção contra perdas causadas por terceiros e monitoram, especialmente, a entrada e saída de veículos e de pessoas, oferece proteção aos hóspedes, enfim, garante a segurança física dos funcionários e clientes do hotel. Mas, em hotéis equipados com sistemas eletrônicos de segurança, o supervisor desse setor deixa de existir e um outro setor, geralmente RH, assume a condução dos trabalhos.

Em hotéis que contam com SPA, por ser este um local de atividades bastante específicas, que geralmente visam proporcionar relaxamento e bem-estar físico ao cliente, o supervisor desse setor coordena, acompanha e avalia os processos executados por massagistas, esteticistas, manicuros, pedicuros, cabeleireiros e maquiadores.

Já o supervisor de andar supervisiona, dirige e coordena camareiras que providenciam

a limpeza e a arrumação das UH's, no andar do hotel que está sob sua responsabilidade.

De modo geral, dois supervisores são essenciais ao departamento de Hospedagem. Um, é o supervisor de recepção, que coordena, orienta, acompanha e avalia as atividades executadas por mensageiro, garagista, bagageiro, telefonista, funcionários de reservas (se não houver esse setor) e recepcionista, no atendimento às solicitações do hóspede, garantindo-lhe serviço coerente ao padrão do hotel.

O outro é o supervisor de governança ou governanta executiva, que avalia as condições físico-ambientais nas UH's; treina funcionários; coordena; orienta; acompanha e avalia os serviços de limpeza e arrumação de UH's prestados pelo supervisor de andar e por camareiras; os serviços de limpeza e arrumação prestados por funcionários da lavanderia; os serviços prestados pelos funcionários da segurança (se não houver esse setor); os de limpeza e serviços gerais; às vezes garagista e bagageiro; além de treinar esses funcionários, a fim de que possam proporcionar ao hóspede uma acomodação e estadia confortáveis.

Em hotéis que não dispõem do gerente de hospedagem, os supervisores desse departamento também são responsáveis pelo planejamento dos processos que supervisionam, mas, independentemente da presença do gerente de hospedagem, o planejamento das atividades de alojamento está associada à ocupação do hotel, sendo um trabalho integrado dos supervisores de reservas, recepção e governança (exigindo venda, do primeiro; acolhida ao hóspede, do segundo e acomodação do hóspede, ao terceiro).

No departamento de Alimentos e Bebidas, em hotéis alagoanos padrão 5*, os supervisores, em geral, são designados pelo termo *chefe* e estão distribuídos nas seguintes categorias: assistente de A&B; coordenador de A&B; supervisor de A&B; supervisor ou *chef* de cozinha; chefe de restaurante; e chefe executivo.

De acordo com a estrutura funcional do hotel e com os diversos tipos de serviços de alimentação, como os de *self service*, os de *bufê*, os de serviço à mesa, os de *room service*; de

acordo com o tipo de comida que oferece, como cozinha italiana, francesa, regional ou outras; de acordo, também, com a categoria do hotel, como o turístico convencional ou o *resort*, esses cargos podem ser resumidas ao assistente de A&B; ao coordenador e ao supervisor de A&B; ao *maître*, chefe de bar e restaurante e chefe de cozinha; e a um chefe de cozinha.

O assistente de A&B é um subalterno imediato do gerente de A&B, exerce funções equivalentes a ele para planejar, coordenar, acompanhar e supervisionar a confecção e a oferta de alimentos e bebidas e a qualidade do atendimento. O coordenador e supervisor de A&B planejam, organizam, acompanham, supervisionam funcionários na confecção e na oferta de alimentos e bebidas, treinam funcionários em atendimento ao público.

O chefe de bar e restaurante coordena as atividades destes e a supervisão do atendimento ao cliente desses setores, enquanto o chefe de cozinha coordena, direciona e acompanha a produção de alimentos e limpeza dos utensílios da cozinha. Mas, em hotéis que conta somente com o chefe de cozinha, é esse profissional que, em paralelo ao *maître*, coordena e dirige as operações de produção de alimentos.

O departamento de A&B é apontado pelos entrevistados como um departamento onde é árdua a tarefa de conseguir mão-de-obra especializada, tanto para atuar na gestão como na execução dos seus processos, principalmente, porque, em hotéis de grande porte, todo alimento, desde os pratos principais até os doces, são confeccionados no hotel.

Exige-se “profunda noção de higiene” do pessoal que trabalha em A&B (hoteleiro nº 02), pois todo processo produtivo é minuciosamente cuidado para evitar desconfortos ou infecções intestinais no hóspede, fato que poderia comprometer a imagem do hotel. Desse modo, “para a hotelaria, sempre é um grande desafio a área de Alimentos e Bebidas” (Hoteleiro nº 03), porque, além da escassez por supervisores “o que falta [em Alagoas] é a capacitação profissional na área de gastronomia” (hoteleiro A).

Porém, nos hotéis que não contam com gerente de A&B, o coordenador ou o

supervisor de A&B são os responsáveis pelo planejamento dos processos que supervisionam.

O departamento de Entretenimento é característico dos *resort*, hotéis projetados para proporcionar prazer, descanso e relaxamento aos hóspedes. Já o departamento de Eventos é característico de hotéis urbanos, possuidores de auditórios e salão de convenções, pois nasceu da importância que esse setor passou a assumir na geração de lucros do hotel.

Se por um lado, atividades que eram típicas de *resort* foram sendo incorporadas aos hotéis convencionais, por outro, o crescimento da indústria de eventos atingiu salões de hotéis *resort*, de modo que hoje, em Alagoas, tanto *resort* como hotel turístico, oferecem serviços de entretenimento e realizam eventos em suas dependências.

Desse modo, as atividades de entretenimento, bem como as de eventos não se enquadram nas peculiaridades da Hospedagem, nem nas peculiaridades de A&B, mas as duas têm se unido num único departamento, cujos supervisores estão distribuídos nas seguintes categorias: coordenador de eventos, coordenador/supervisor de convenções, coordenador de recreação e coordenador/supervisor de banquete.

Nem todos os hotéis alagoanos padrão 5* dispõem desses cargos. Naquele em que eventos constitui um nicho significativo de mercado, existe, pelo menos, o coordenador de eventos, que realiza prospecção de eventos, calcula orçamentos, controla a ocupação dos espaços para realização de eventos, planeja e supervisiona tarefas, a fim de assegurar que tudo ocorra conforme planejado, garantindo manutenção das salas e dos equipamentos utilizados.

O coordenador/supervisor de banquetes, por sua vez, treina funcionários, coordena e supervisiona o serviço de banquete e pode ser um supervisor que se reporta à área de A&B. Em Eventos, a presença desse coordenador está condicionada ao volume e à diversidade de eventos vendidos, com inclusão de alimentos e bebidas em sua realização, enquanto o coordenador de recreação planeja, organiza, lidera e acompanha a equipe responsável pelo lazer e relaxamento do hóspede na sala de jogos, quadra de esporte, sauna e atividades de

recreação.

Entretanto, no hotel em que o percentual da receita, relativo a eventos, não assume um papel significativo e no hotel, onde o entretenimento é uma opção a mais nos diferenciais dos serviços, a presença do coordenador de eventos e do coordenador de recreação pode não existir, ficando sob a responsabilidade do setor comercial a venda e a coordenação dos espaços para a realização de eventos e a coordenação das atividades de entretenimento. Já nos hotéis *resort*, é essencial a presença do coordenador de recreação.

Porém, tanto nos hotéis convencionais, quanto nos *resorts* alagoanos de padrão 5*, o leque de serviços de recreação e entretenimento vem crescendo, para atender hóspedes de distintas faixas etárias, com níveis diferentes de exigências quanto ao lazer e ao entretenimento. O setor de Eventos também vem crescendo tanto pelos esforços do *Maceió Convention and Visitors Bureau*, como pelos esforços do próprio hotel em captar eventos sociais.

Contudo, em Alagoas, os *resorts* de padrão 5* estão satisfeitos com sua equipe de recreadores, constituídas de profissionais de Educação Física, facilmente encontrados no mercado alagoano; e os hotéis 5*, que contam com Salão de Convenções, também estão satisfeitos com o coordenador de eventos, de modo que a coordenação de recreação e a coordenação de eventos não foram indicadas como uma necessidade que possa ser suprida pelo tecnólogo em hotelaria.

Finalmente, no departamento Administrativo, há o departamento de Controladoria, que planeja e gerencia as finanças e engloba os setores de Estoque, Contas (Compras, Crédito, Cobrança, Caixa) e Folha de Pagamento; o departamento de Recursos Humanos, que gerencia os benefícios do empregado e monitora obediência à legislação trabalhista, engloba os setores de Contratos, Seleção, Admissão, Demissão e Treinamento de Mão-de-obra e por fim, o departamento de Marketing/Vendas, que veicula publicidade e vende as instalações e serviços

do hotel, engloba os setores de Publicidade, Relações Públicas, Vendas, Representantes de Vendas e até Lazer e Entretenimento. Os hotéis possuidores de padrões de qualidade e que sistematicamente avaliam esses padrões contam com uma Gerência de Qualidade.

Todo departamento Administrativo e seus setores são específicos e não possuem supervisores. Em geral, contam com o responsável e um assistente e dão suporte aos departamentos que prestam serviços de atendimento ao hóspede. São departamentos vinculados à Área de Gestão, com exigência de conhecimentos administrativos e contábeis, de modo que o tecnólogo desse departamento não parece ser o tecnólogo da Área Turismo e Hospitalidade.

Isso não significa, contudo, que o tecnólogo em hotelaria não necessite estudar conteúdos relacionados à Área de Gestão; significa, apenas, que os conhecimentos de economia e de contabilidade devem ser focados para o controle do orçamento que o hotel disponibiliza para o departamento ou setor de atuação do tecnólogo em hotelaria; que os conhecimentos de finanças e marketing devam ser focados para que o tecnólogo em hotelaria, principalmente os que atuarão nos setores de reserva, recepção e eventos, possam contribuir para maximizar as vendas de diárias e de espaços para a realização de eventos; que os conhecimentos de teoria da administração, de psicologia e de planejamento estratégico, devam ser focados para a liderança de pessoas, para a motivação e a satisfação de funcionários e, ainda, para a condução dos processos que estarão sob a alçada do tecnólogo em hotelaria.

Diante das necessidades dos hoteleiros entrevistados, quer os com opinião formada no decurso da entrevista, quer os com opinião formada anteriormente a ela, cabe às instituições formadoras de tecnólogos em hotelaria no estado de Alagoas prepará-los para funções em chefia e em supervisão, de modo a suprir as necessidades ora existentes nos hotéis.

4.2.4 Competências da Função de um Supervisor

Hoje, por falta de opção, salvo raras exceções, os cargos de supervisão estão sendo exercidos por profissionais formados pela própria hotelaria e apresentam um déficit funcional mediante as necessidades impostas pelas rápidas mudanças que tecnologicamente vivemos e pela globalização que exige deles iniciativa, liderança, capacidade de discernimento e julgamento, de forma a facilitar a tomada de decisões, a prevenir problemas, a apontar soluções. O trecho a seguir, retirado da entrevista do hoteleiro nº 02, ilustra a ausência de iniciativa:

[...] a mão-de-obra daqui do Nordeste, especificamente daqui [de Alagoas] ela sempre fica esperando ser mandada, ser comandada. Seria bom que cada um tomasse a iniciativa já que conhece a tarefa que tem a fazer [...]. É uma dificuldade da região. É uma questão natural daqui e não é fácil mudar [...] é uma grande dificuldade porque quem está à frente tem que se desdobrar [...] e traz dificuldades para quem está gerindo [o hotel].

Segundo o hoteleiro nº 04, “o medo proíbe a iniciativa. Às vezes [o funcionário] tem uma idéia, mas não coloca em prática por medo das conseqüências daquela ação, que ele vai tomar”.

O fato é compreensível quando se entende que os hotéis mantinham, e muitos ainda mantêm, uma hierarquia funcional verticalizada, com atividades isoladas por setor de trabalho, uma vez que os funcionários receberam treinamento para atuar num só posto de trabalho, ter disciplina, ser obediente, passivo e individualista, comportamentos compatíveis com as exigências do taylorismo/fordismo, que ainda regem a organização do trabalho dessas empresas.

Mas, para coordenar, acompanhar, orientar, treinar e avaliar os subordinados, o chefe de setor ou supervisor de departamento precisa, além de conhecimentos dos procedimentos operacionais, que estarão sob sua supervisão, adotar procedimentos adequados à solução de problemas, tomar decisões, organizar o trabalho, estabelecer metodologias, avaliar resultados,

atuar autonomamente e em consonância com as hierarquias superiores. Como afirma o hoteleiro nº 04, “são habilidades gerenciais que ele precisa”.

Porém, subjacente às habilidades gerenciais, estão outras habilidades que lhe dão suporte, como as habilidades para abstrair e associar informações ou dados, para formular alternativas e atuar preventivamente, enfim, habilidades básicas para unir teoria e prática, mas que não foram mencionadas pelos entrevistados.

Nos hotéis alagoanos mais antigos, desde os de padrão econômico até os de padrão 5*, há profissionais que foram formados dentro da própria hotelaria, que trabalham há mais de 15 anos num mesmo hotel. Essas pessoas geralmente possuem habilidades práticas adquiridas no dia-a-dia; contudo, algumas delas são bastante resistentes a mudanças e possuem uma visão limitada, porque só conhecem a realidade de um único hotel.

Entretanto, a necessidade da busca por competitividade e o estabelecimento de padrões de qualidade a serem atingidos para encantar, satisfazer e superar as expectativas dos hóspedes têm levado a hotelaria a desejar profissionais que tragam consigo conhecimentos, habilidades técnicas e tenham a mente aberta para estar renovando e inovando metodologias, buscando conhecer os concorrentes e acompanhando as tendências existentes na hotelaria.

Até o momento da realização da entrevista, inexistia experiência profissional entre o hoteleiro e o tecnólogo em hotelaria, ou divulgação de informações sobre o tecnólogo em hotelaria, de modo que o perfil desse profissional não foi claramente explicitado pelos entrevistados. Contudo, foram apontadas competências, consideradas essenciais para a supervisão em hotelaria (questões 3 e 4, apêndice A).

Essas competências profissionais, mencionadas pelos entrevistados como necessárias à supervisão, foram adaptadas aos níveis de competências apresentadas na seção 2.4, página 53, propostas por Deluiz (1995) e agrupadas em cinco categorias de competências: organizativas, técnicas, humanísticas, sociais e comunicativas, como já mencionado no capítulo 3.

Das competências que deve possuir um profissional, há as que são específicas àquela função e há as que são gerais, dão suporte ao exercício da função. As competências que preparam para o exercício em supervisão são as da categoria organizativa.

Das competências que os hoteleiros entrevistados mencionaram esperar do supervisor, podem ser consideradas como da categoria de competências organizativas as capacidades de liderar e administrar pessoas; de liderar processos; de elaborar cronogramas de manutenção; de elaborar escala de trabalho e de férias; de remanejar quadro de pessoal; de decidir rapidamente; de racionalizar tempo para agilizar a realização dos afazeres rotineiros e ser eficiente no trabalho; enfim, de aplicar técnicas gerenciais e organizar o trabalho.

Das competências que os hoteleiros entrevistados mencionaram esperar do supervisor em hotelaria, o maior número se encontra na categoria de competências técnicas, de modo que foram mencionadas as capacidades de conscientização quanto à importância do turismo e da preservação ambiental; da satisfação do hóspede como a meta mais importante do hotel; de possuir visão sistêmica do hotel e ter consciência da importância de sua responsabilidade em relação ao bom andamento do setor em que atua e dos setores para os quais seu trabalho exerce influência.

Ainda foram mencionadas a capacidade para pensar e planejar estrategicamente; utilizar os *softwares* e *hardwares* do computador; organizar e acompanhar as funções do mensageiro, funcionários de reservas, recepção, camareiras, pessoal de limpeza, garçons, *commins* e *maître* e zelar por sua correta postura.

Também, como competências técnicas, foram mencionadas a capacidade para controlar os procedimentos de arrumação de UH's, a reposição de itens, o controle do enxoval de cama, mesa e banho; realizar o *check-in* e *check-out*; aplicar conhecimentos de etiqueta, de arranjos de eventos (mesa redonda, espinha de peixe, banquete, etc), de montagem e decoração de mesas para específico evento; aplicar técnicas de realização dos diferentes

eventos; calcular a capacidade do espaço físico disponível mediante o tipo de arranjo do evento; dominar procedimentos para a *mise en place*, montagem de mesa, arrumação de restaurante, composição, arrumação e reposição de mesas; identificar e fazer uso dos utensílios adequados ao perfil do evento; servir bebidas, usando as técnicas corretas.

Finalmente, como competências técnicas foram mencionadas a capacidade de aplicar conhecimentos de higiene pessoal, local, de utensílios e equipamentos; controlar a forma de apresentação, recolhimento, sanitização e armazenamento de utensílios; dominar técnicas de sanitização, cocção, armazenamento e apresentação de alimentos; dominar os diversos estilos de servir - à francesa, à inglesa, à americana; identificar qual molho é adequado ao prato a ser servido; identificar os ingredientes dos pratos confeccionados no hotel e conhecer seu paladar; identificar os momentos adequados a servir pratos quentes ou frios, a temperatura ideal dos pratos quentes ou frios; aplicar conhecimentos de enologia e aplicar conhecimentos de como armazenar distintos alimentos, inclusive os perecíveis, em sua temperatura ideal.

Das competências mencionadas, possuir espírito de serviços foi o valor mais apontado pelos hoteleiros entrevistados e, apesar de ser uma competência humanística, foi considerada por alguns hoteleiros como uma competência técnica.

O hoteleiro nº 02, ao comentar sobre o espírito de serviços na hotelaria, fez a seguinte observação:

Eu bato muito, com meus funcionários, o fato desse contato com o cliente ser natural. Quanto mais espontâneo, melhor! Por isso, o funcionário tem que gostar de hotelaria, tem que amar o trabalho dele, porque, se for superficial, não é a mesma coisa! Tem que realmente gostar do que está fazendo para transmitir a satisfação no desempenho de receber o hóspede, de servir o hóspede.

Das competências mencionadas, podem ser consideradas como da categoria de competências humanísticas comportamentos como os de assiduidade, pontualidade, cordialidade, disciplina, disponibilidade de tempo, boas maneiras no acolhimento do hóspede e manutenção de respeito hierárquico; senso de responsabilidade, iniciativa, honestidade,

educação, caráter; espírito de serviços; atitudes para passar segurança ao hóspede no atendimento a suas solicitações e reclamações, de bom senso para lidar com os problemas trazidos pelos hóspedes e pelos clientes internos e possuir vocação.

Podem ser consideradas como competências sociais as capacidades de contornar imprevistos e problemas, bem como evitar atritos com o cliente; aplicar técnicas de abordagem e atendimento ao público; manter o equilíbrio emocional; atender bem o cliente pelo menos, conforme padrão do hotel; nunca enviar o hóspede ao setor seguinte, fazendo-o “passear” em busca da solução de uma solicitação ou reclamação. Essa última competência impede um dos “pecados em serviços” que Albrecht (1998) recomenda serem evitados.

Das competências que os entrevistados mencionaram esperar do supervisor, podem ser consideradas como da categoria de competências comunicativas, as capacidades para falar outros idiomas, pelo menos o inglês e espanhol; manter velocidade de informação entre setores e departamentos e, na passagem de turno, informar as ocorrências; expressar-se e comunicar-se com o cliente interno e externo; desenvolver relações inter-pessoais, principalmente, na verificação da satisfação do hóspede.

Os entrevistados foram unânimes em mencionar competências requeridas para atuação do supervisor em específicos setores do hotel.

4.2.5 Competências Requeridas Pelas Peculiaridades de Setores Específicos

Possuir caráter e honestidade são competências essenciais para atuar em governança, independentemente do tipo e porte do hotel, porque, nesse setor, o funcionário tem acesso aos bens do hóspede.

Os entrevistados de hotéis que possuem gerência de qualidade possuem uma preocupação maior com a qualidade dos serviços prestados e com a capacitação dos funcionários, por isso esperam que o supervisor em governança, além das competências

mencionadas na seção anterior, possua fluência nas línguas inglesa e espanhola. Já os entrevistados de hotéis que não possuem um departamento específico para controlar a qualidade, se contentam, em governança, com um supervisor que entenda e se faça entender pelo hóspede estrangeiro.

É importante salientar que, para atuar na recepção, além dos conhecimentos próprios do setor, é fundamental falar fluentemente outros idiomas, pelo menos inglês e espanhol e desenvolver a capacidade de manter habilidades quase permanentes com as ferramentas do computador e uso da Internet.

Cinquenta por cento dos hoteleiros entrevistados apontaram como também importante a quem trabalha na recepção conhecimento dos serviços que são ofertados no bairro onde o hotel está localizado (farmácia, supermercado, locadoras); conhecimentos da gastronomia regional (restaurantes e tipo de comida servida); da oferta turística (praias, passeios, entretenimentos noturno, museus, exposições) e das opções de transporte disponíveis na cidade, além de habilidades para manter-se informado dos eventos que estão sendo realizados na cidade (eventos culturais, esportivos e os específicos ao tipo de hóspede do hotel).

São conhecimentos gerais que a instituição formadora do tecnólogo em hotelaria não pode deixar de proporcionar aos formados que pretendem atuar em recepção, de forma que tenham capacidade de prestar ao hóspede um atendimento com mais qualidade, porque as informações anteriormente mencionadas são muito cobradas e valorizadas pelo hóspede que se sente insatisfeito, quando não as recebe.

Já nos *resorts*, o departamento de A&B mantém contato direto com o cliente, numa frequência superior àquela mantida pela recepção. Em virtude disso, os hoteleiros de *resorts* esperam do supervisor de A&B fluência em idiomas, técnicas de atendimento ao público e conhecimentos da gastronomia e da oferta turística da cidade, itens já mencionados para o setor de recepção, porque a importância que esta assume na satisfação do hóspede, em hotéis

convencionais, é equivalente à importância assumida por A&B, nos hotéis *resorts*.

O departamento de Eventos é muito especial pelas minúcias de particularidades, como bem frisou o hoteleiro nº 03, ao afirmar que este departamento “é muito cheio de detalhes. Cada evento tem as suas particularidades; evento nenhum é igual a outro. Tem evento que trata de convenções, seminários, palestras, conferências, banquetes, shows, batizados, casamento. Você tem **n** coisas e cada uma tem suas particularidades”.

Para o departamento de Eventos e Entretenimento, os hoteleiros afirmaram que o supervisor necessita de conhecimentos básicos de matemática, finanças, metragem, além de conhecimentos específicos de cerimonial, banquete e A&B, bem como noções de venda e marketing.

Em relação à formação esperada de um supervisor, as competências que os hoteleiros entrevistados mencionaram confirmam itens da qualificação para a hotelaria, itens propostos por Ansarah (2002), Bissoli (2002) e Castelli (2000), apresentados na seção 2.3.3.

Pelo exposto, se as competências e os itinerários formativos projetados pelos CST para os tecnólogos em hotelaria, formados no estado de Alagoas, estiverem coerentes com as necessidades da hotelaria alagoana, o desempenho desses profissionais acarretará uma mudança na percepção dos hoteleiros, levando-os a serem respeitados e, acima de tudo, desejados para integrar a equipe de recursos humanos dos hotéis, revertendo o quadro de descrença na instituição e nos profissionais que ela forma. Caso contrário, a real percepção fatalmente contribuirá para a rejeição ou subutilização desses profissionais.

4.3 FATORES NEGATIVOS QUE INTERFEREM NA PRODUÇÃO DE HOTÉIS 5*

Na hotelaria alagoana, os entrevistados apontaram dois grupos de necessidades que ainda não foram supridas, e que interferem nas operações dos serviços hoteleiros (questão 6,

apêndice A): um, que interfere de forma indireta, corresponde à questão sócio-econômica, envolvendo segurança, educação, saúde pública, distribuição de renda, emprego, dentre outros; o outro, que interfere de forma direta, corresponde à deficiência verificada na formação profissional do pessoal que compõe o quadro funcional do hotel, disponibilidade de tempo e ausência do espírito de serviços, sentimento típico da hotelaria.

Nesse último grupo de necessidades, parte dos entrevistados reclamou do absenteísmo, verificado, especialmente, nos fins de semana e feriados, época em que geralmente o hotel costuma lotar. Reclamou, ainda, da falta de liderança e conhecimentos técnicos, mesmo de alguns funcionários que possuem a prática bem desenvolvida.

Enquanto, num grupo, a satisfação de necessidades pode se efetivar a médio e longo prazo, por meio da conscientização, da educação, da implementação de políticas públicas que resultem em pavimentação de estradas, urbanização, saneamento, melhoria da prestação de serviços públicos como os de segurança, água e energia, maior qualificação e melhor profissionalização, enfim, desenvolvimento, noutro grupo, a satisfação de necessidades pode se efetivar por meio de políticas tomadas pelo hotel e por decisões tomadas pelo próprio funcionário.

Nesse sentido, os hoteleiros indicaram três alternativas:

1. o hotel substituir, por outro mais habilitado, o pessoal com formação profissional deficiente;
2. o hotel capacitar, no próprio local de trabalho, o pessoal com formação profissional deficiente;
3. o funcionário, desde que não se acomode, conscientizar-se da importância da educação e, por seus próprios meios, buscar melhorar continuamente.

O que os hoteleiros desejam que seja melhorado no desempenho dos seus funcionários (questão 7, apêndice A) são conhecimentos técnicos, assiduidade, maior iniciativa,

conscientização. Para isso, eles já investem em educação e treinamento, seja promovendo ou facilitando a participação em cursos, palestras e outros.

A esse respeito, o hoteleiro nº 04 partilha com Ishikawa (1993) do papel que a educação assume na qualidade dos processos: “[...] a gente pode contribuir muito para melhorar a consciência das pessoas, dos funcionários. Melhorando os funcionários, eles vão melhorar em suas casas, vão melhorar com seus familiares. Isso é uma coisa que multiplica! O funcionário mais consciente presta um serviço melhor”.

De forma geral, os hoteleiros dizem que a satisfação do funcionário é a satisfação do cliente, tanto que o hoteleiro nº 03 assim afirmou: “Para nós é importante que eles [os funcionários], estejam bem. Eles estando bem, eles vão prestar um bom atendimento ao hóspede, vão estar com um sorriso na face [...]. O bem-estar deles, é, naturalmente, multiplicado”.

Todos os hotéis alagoanos de padrão 5* possuem um mecanismo de avaliação da satisfação do hóspede (questão 8, apêndice A). Porém, somente os hotéis com gerência de qualidade mostraram possuir mecanismo que avalia, ainda de forma precária, a satisfação dos funcionários.

O mecanismo de verificação da satisfação do hóspede é um formulário (questionário - opinário) que busca detectar essa satisfação em relação à qualidade dos serviços, da alimentação, do atendimento, da estrutura física e das condições de funcionamento de equipamentos do hotel, enquanto o mecanismo de verificação da satisfação dos funcionários é a “caixa de sugestões”. Mas, em alguns hotéis, a avaliação da satisfação do hóspede também é feita por supervisores, por meio do contato direto com o hóspede.

Os mecanismos de avaliação têm apontado como muito positivo a satisfação do hóspede em relação ao atendimento e como negativo a limpeza das ruas e das praias e a preservação ambiental. Em relação à satisfação dos funcionários, as sugestões recebidas têm

se limitado a alterações no cardápio de suas refeições.

4.4 DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS PELOS TECNÓLOGOS EM HOTELARIA

Apesar da carência por gestores nos níveis intermediários da hierarquia hoteleira, não vai ser tão fácil o tecnólogo em hotelaria, se apto para supervisão, ingressar em hotéis alagoanos de padrão 5*. O questionamento da entrevista que levantava a hipótese de contratação do tecnólogo (questão 5, apêndice A) foi respondido pelo hoteleiro nº 02 da seguinte maneira: “Aí depende da entrevista. Depende do que ele pode me oferecer e do que eu posso oferecer para ele”.

O hoteleiro nº 01, por sua vez, afirmou que o tecnólogo em hotelaria pode “entrar num nível de supervisão [...] se estiver preparado”.

O hoteleiro nº 03 afirmou que:

Antes dele [o tecnólogo em hotelaria] iniciar o estágio ou o trabalho, tem que se ver a vocação [...]. Primeiramente, ele passa por um processo de entrevista, para que se saiba quais são os anseios, quais são as áreas que ele tem pretensão de conhecer e, a partir daí, a gente faz um cronograma de estágio, geralmente de três meses [...] e a gente analisa o perfil para que se possa [...] aproveitar o valor que a pessoa tem. Muitas vezes, você tem pessoas muito boas que são mal aproveitadas. É preciso, se ter a sensibilidade de ver qual o perfil daquela pessoa, e conduzi-la ao caminho ao qual se sabe, que ela vai ter um êxito interessante.

A exigência de realização de um estágio experimental é, por um lado, positivo e, por outro, negativo. O aspecto positivo está na oportunidade de treinamento e na dizimação de dúvidas quanto ao setor com que o profissional candidato mais se identifica, além de ser uma forma de mostrar a sua qualidade. O aspecto negativo, por sua vez, é a descrença na capacidade do tecnólogo em hotelaria, conseqüentemente, descrença na capacidade da instituição que prepara esse profissional.

Contudo, a descrença não é somente com o tecnólogo e sua instituição formadora, mas, de forma mais abrangente, em relação às instituições alagoanas que formam outros

profissionais de nível superior para a hotelaria.

O hoteleiro nº 03, que cursa Administração Hoteleira, percebe e afirma o despreparo de professores formadores dos profissionais para a hotelaria, quando diz que eles estão nos cursos para ganhar dinheiro e não levam os alunos a terem uma visão real do dia-a-dia da hotelaria.

Constatou-se que 50% dos hoteleiros entrevistados são incrédulos quanto à capacidade do tecnólogo em hotelaria para atuar em A&B, devido às peculiaridades próprias desse departamento, que requer muito conhecimento técnico; domínio e utilização de técnicas específicas; conhecimento, reconhecimento e manuseio correto de utensílios e equipamentos próprios da cozinha, do bar e do restaurante.

O Hoteleiro nº 01 foi objetivo em afirmar que

na área de alimentos e bebidas eu não sei... Não sei se eles [os tecnólogos em hotelaria] são preparados para serem garçons! Não sei se o treinamento que eles recebem os prepara para uma situação de supervisão na área de alimentos e bebidas. Nas outras áreas do hotel, em todas elas, com exceção de manutenção e alimentos e bebidas eu acho que eles podem ser aproveitados.

Vale ressaltar que esse depoimento revela também a manutenção como um setor inadequado ao tecnólogo em hotelaria. Porém, deixa a perspectiva da possibilidade de atuação em outros setores, porque se acredita que, mesmo que não seja devidamente preparado, poderá, por intermédio da prática, se desenvolver. O mesmo não acontece nos setores de A&B, uma vez que a prática já requer o conhecimento que o tecnólogo provavelmente não possui.

Contraditoriamente, os outros 50% dos entrevistados depositam no SENAC e nas faculdades de hotelaria a esperança de mudança do perfil, tanto dos atuais como dos futuros funcionários da hotelaria e não distinguem departamentos inadequados ao tecnólogo em hotelaria.

Parte do depoimento do hoteleiro nº 02, que apontava iniciativa, liderança, Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

conhecimento técnico como inexistentes no desempenho de seus profissionais, mostra a esperança na mudança do perfil de seus funcionários: “[...] conforme vão surgindo cursos de aperfeiçoamento, o SENAC tem cursos e agora, com as faculdades de hotelaria e tal ..., isso naturalmente vai melhorar”.

Pelo exposto, o tecnólogo em hotelaria que não convença o hoteleiro da sua competência, enfrentará dificuldades para assumir cargos gerenciais e, para ingressar ou permanecer num hotel, poderá exercer funções distintas das recomendadas para a graduação tecnológica que são as associadas à gestão dos processos de produção de bens e de prestação de serviços.

Essa dificuldade sugere uma perspectiva de sub-aproveitamento do tecnólogo em hotelaria nos hotéis 5*, da mesma forma, como já constatada no pré-teste desta pesquisa, a perspectiva de sub-aproveitamento para empreendimentos como pousadas e hotéis de pequeno porte, principalmente, se esses profissionais não estiverem devidamente preparados.

Entretanto, há um diferencial entre o sub-aproveitamento nos hotéis 5* e o sub-aproveitamento nos empreendimentos de pequeno porte, pois, enquanto nos últimos não há probabilidade de ascensão profissional, nos primeiros existe a possibilidade da conquista de cargos de gestão.

Por outro lado, em hotéis 5*, localizados no interior do estado alagoano, a distância da capital e a exigência de o domicílio do funcionário ser na mesma cidade, onde o empreendimento está localizado, é uma barreira a ser enfrentada por candidatos com filhos, cujos cônjuges trabalhem, fatos que, unidos à desqualificação profissional, têm contribuído para o não preenchimento das vagas existentes para supervisão, enquanto que, nos hotéis da capital, os cargos de supervisão estão preenchidos, mesmo que por pessoas precariamente habilitadas, e o surgimento de vagas está sujeito à demissão de algum chefe ou supervisor.

O preenchimento de vagas existentes, ou que possam surgir, está condicionado ao

Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

consenso entre interesses recíprocos de hoteleiros e candidatos, além da predisposição do candidato em realizar estágio experimental, já que experiência é uma barreira para recém-formados, mais uma das exigências para admissão em cargos de gestão e, por fim, a um desempenho coerente com os padrões do hotel.

4.5 NECESSIDADES DOS HOTELEIROS EM RELAÇÃO AOS PRINCÍPIOS DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA

Dos princípios da educação profissional tecnológica de graduação, transformados em capacidades que foram apresentadas aos hoteleiros entrevistados (questão 5, apêndice B), para que eles apontassem aquelas necessárias a um supervisor para trabalhar em seu hotel, o gráfico nº 01 mostra que, na primeira colocação, correspondendo à escolha de 100% dos entrevistados, foram detectadas as capacidades para continuar aprendendo ou prosseguindo estudos(18); a capacidade empreendedora(17); os valores éticos, morais e os atributos pessoais que facilitam o convívio em sociedade(19, 20); a capacidade de acompanhar as mudanças nas condições e na organização do trabalho(15,16); as habilidades e conhecimentos para gerenciar e operacionalizar os processos produtivos do hotel e de atendimento aos hóspedes(12,13,14); a utilização de novas tecnologias(6) e a aplicação e melhoramento das tecnologias criadas para a hotelaria(10,11).

Vale ressaltar que as capacidades organizativas, aquelas típicas de gerentes e supervisores que concebem os processos a serem executados, se encontram entre as que estão em primeiro lugar, em que, mais uma vez, se verifica a necessidade das bases de sustentação para o planejador. Essas bases envolvem as capacidades intelectuais desenvolvidas pela educação básica, as habilidades para abstrair e associar informações, para formular alternativas e atuar preventivamente, como já mencionadas na página 84.

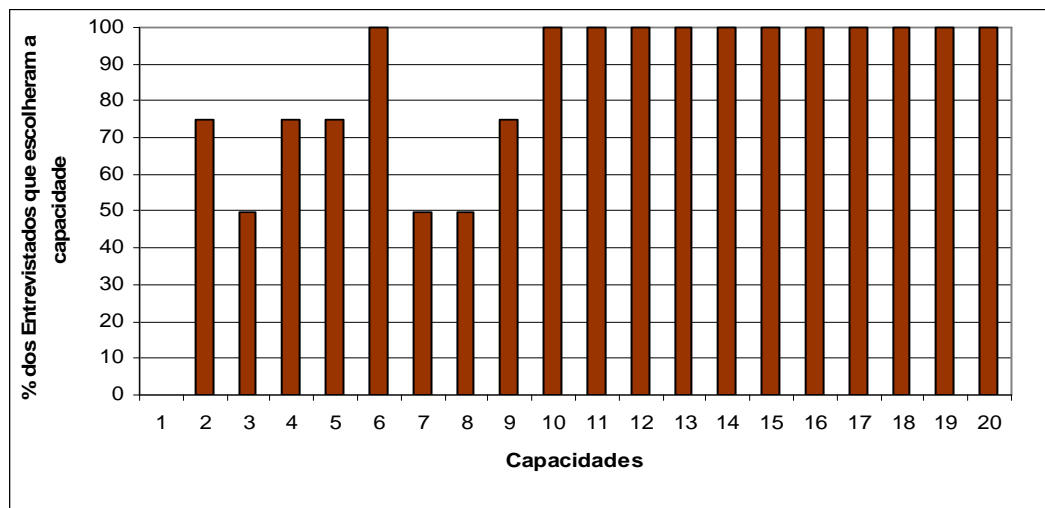


Gráfico 1: Capacidade que deve possuir o Supervisor para trabalhar nos hotéis dos entrevistados

Mesmo sem perceber, os hoteleiros necessitam de que os supervisores recebam conhecimentos técnicos e científicos para dominar, pelo conhecimento, as técnicas da hotelaria, além do desenvolvimento de valores e atributos humanos que são sustentáculo do comportamento de um líder.

Em relação às novas tecnologias, “seu uso é vital”! (Hoteleiro nº 03). Além de que, a hotelaria alagoana já faz uso da informática para gerenciar processos, comunicar-se com clientes externos e com fornecedores, armazenar dados, emitir comandas, controlar produção da cozinha. Segundo esse mesmo hoteleiro, já existem nos hotéis máquinas que tornam os processos produtivos mais competitivos, por agilizar a execução dos processos e por substituir, em média, 140 funcionários.

A capacidade empreendedora e a capacidade de continuar aprendendo, para acompanhar as mudanças nas condições e na organização do trabalho, também facilitam a inserção ou continuação na hotelaria.

Essas duas capacidades se aplicam tanto ao profissional que não quer perder seu espaço para um outro mais habilitado e, portanto, mais competitivo, como ao empreendimento que não quer perder clientes para o concorrente.

Afinal, conforme declarou o hoteleiro nº 03, “o sistema hoje, globalizado, impõe

situações, projeções, desafios e metas para você tentar alcançar, e se você não alcança, o sistema não perdoa! As pessoas estão lá, na concorrência, alcançando, e você fica para trás”! Por isso, muitos dos atuais funcionários dos hotéis, para tornarem-se mais eficazes, estão buscando fazer cursos em informática e em línguas estrangeiras compatíveis ao idioma dos hóspedes habituais.

O gráfico nº 01 mostra que, em segundo lugar, representando 75% dos entrevistados, foram detectadas as capacidades de produzir e difundir tecnologias para a hotelaria(9); produzir conhecimentos que permitam a criação e o domínio de novas tecnologias(4); difundir e melhorar novas tecnologias(5) e compreender o processo de criação de novas tecnologias em suas causas e efeitos(2).

Em terceiro lugar, correspondendo a 50% dos entrevistados, foram detectadas as capacidades de avaliar os impactos resultantes da produção e da incorporação de novas tecnologias ao processo do hotel(7,8); avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, funcionamento e incorporação de novas tecnologias(3).

Significativo foi o fato da capacidade de realizar e divulgar pesquisa científica(1) ser rejeitada por todos os hoteleiros entrevistados. No entanto, 25% deles foram coerentes com a rejeição da realização e divulgação de pesquisas científicas, não apontando a capacidade de produzir e difundir tecnologias para a hotelaria. Contraditoriamente, porém, 75% dos entrevistados apontaram a capacidade de produzir conhecimentos que permitam a criação e o domínio de novas tecnologias, capacidade que só pode ser alcançada por meio da pesquisa. Também apontaram a difusão e o melhoramento das tecnologias criadas.

Mas, como melhorar se não souber pelo menos recriar? A contradição pode ser entendida quando se vê a hotelaria como um sistema tipicamente de prestação de serviços, que adquire insumos como equipamentos, máquinas, utensílios e alimentos de outros sistemas produtivos e não pretende ter o domínio dos meios de produção desses insumos.

Na hotelaria, os bens criados, basicamente, são as bebidas e os alimentos confeccionados e, nesses processos, é salutar ao funcionário, especialmente o *chefe* e o barman, produzir e dominar tecnologias; porém, não é uma prática sistematizada a publicação dos ensaios e resultados obtidos, de modo que os conhecimentos produzidos permanecem com o próprio criador.

Já no que se refere ao funcionário que trabalha com a gestão de processos, que segue um modelo de gestão e utiliza as tecnologias criadas, especialmente tecnologias gerenciais, às vezes precisa inovar, renovar e reciclar os modelos e as tecnologias para obter o comprometimento dos subordinados. Esse fato leva à compreensão do percentual de 75% dos entrevistados, que apontaram a capacidade de produzir e difundir tecnologias para a hotelaria e o percentual dos 100% dos entrevistados, que apontaram a capacidade de utilizar as novas tecnologias e produtos criados, além de aplicar e melhorar as tecnologias criadas para a hotelaria.

A compreensão dos processos de criação de novas tecnologias em suas causas e efeitos também exige conhecimentos, capacidade comunicativa para questionar e discutir, bem como habilidades cognitivas para refletir, ponderar e validar.

Mas a necessidade de se avaliar impactos sociais, econômicos e ambientais, resultantes da produção e gestão de novas tecnologias criadas e ou incorporadas aos processos hoteleiros, ainda não se generalizou na hotelaria, porque não era comum o funcionário fazer avaliações que não fossem as relativas à racionalização e à competitividade.

Hoje, porém, como a preservação das belezas naturais é imprescindível ao turismo alagoano, como esses recursos estão se extinguindo e como se herdam as conseqüências de atos realizados no passado, que não tiveram seus impactos analisados na época, há, pois, uma urgência em gerir os recursos naturais que sobraram, sem impedir o crescimento econômico.

Para isso, discussões sobre os impactos ambientais e sociais estão sendo feitas, até no

Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

jardim de infância, embora ainda seja reduzido o espaço para discussões dos impactos sociais e econômicos, quer sejam eles resultantes de novas tecnologias, quer sejam resultantes de outras decisões.

Nos ambientes de trabalho, o empresário, ou o gestor mor, geralmente, decidia quais tecnologias adquirir e não se falava de suas conseqüências. Hoje, até mesmo porque é o trabalhador quem vivencia e primeiro sente os impactos – inclusive os sociais - das novas tecnologias, a discussão do ponto de vista econômico, social e ambiental passa pelas escolas e assume a posição de uma competência do indivíduo.

Mas, para os hotéis alagoanos 5*, ainda persiste a visão econômica do custo/benefício quando se espera que o supervisor em hotelaria analise algum impacto. O hoteleiro nº 02, inclusive, falou que ao tecnólogo em hotelaria não bastava avaliar os impactos resultantes da produção de novas tecnologias, mas avaliar as vantagens dessas novas tecnologias, se incorporadas aos processos do hotel.

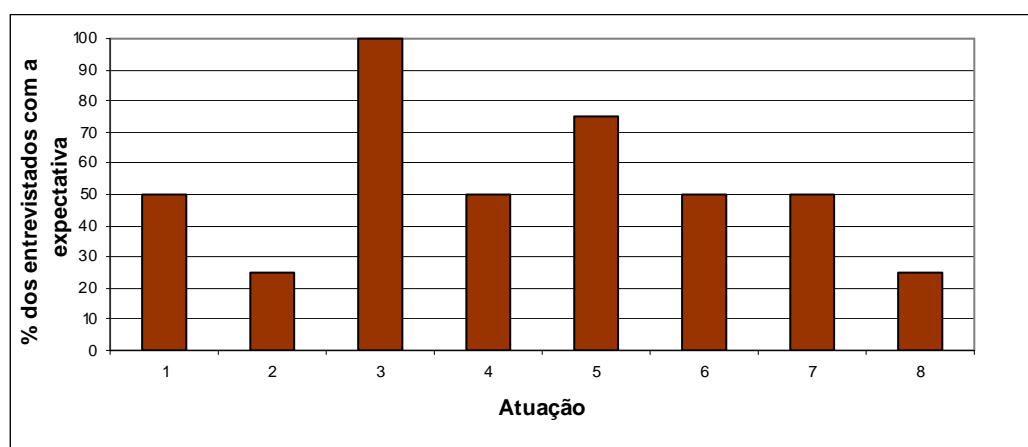


Gráfico 2: Expectativas dos hoteleiros quanto à atuação do Tecnólogo em Hotelaria

Vale frisar que os hoteleiros entrevistados foram coerentes com o depoimento dado na entrevista quanto às necessidades do hotel por mão-de-obra para gerenciar processos e, por conseguinte, suas expectativas quanto à função do tecnólogo em hotelaria (questão 6, apêndice B), já que, conforme gráfico 2, 100% dos entrevistados esperam ser o tecnólogo em hotelaria um supervisor ou coordenador dos departamentos de *front office*(3), responsável

Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

pelo planejamento, organização e desenvolvimento dos setores de produção de bens e de prestação de serviços de atendimento ao hóspede.

Setenta e cinco por cento dos entrevistados, esperam por sua vez, ser o tecnólogo em hotelaria um chefe de setor de *front-office*(5), que, sob supervisão ou coordenação, garante o planejamento, a organização e o desenvolvimento dos processos de atendimento ao hóspede.

Além de chefe de setor e supervisor de departamentos de *front office*, 50% dos entrevistados esperam do tecnólogo em hotelaria a atuação como executor de tarefas de *front office*(1), supervisor de departamento de *back office*(4), chefe de setor de *back office*(6) e gerente de departamentos de *front office*(7).

Vinte e cinco por cento dos entrevistados esperam do tecnólogo em hotelaria a atuação como executor(2) e gerente dos serviços de *back office*(8), desde que a instituição formadora os prepare para tais cargos, uma vez que o nome tecnólogo em hotelaria remete à noção de que o tecnólogo será preparado para departamentos operacionais, que lidam diretamente com o atendimento aos hóspedes.

Os entrevistados que apontaram os serviços de *back office* foram exatamente os que não tiveram nenhum contato com o tecnólogo e tecnolando em hotelaria, além de que, mais uma vez, se verifica a incredulidade em relação ao tecnólogo em hotelaria como gerente de departamentos operacionais.

Confirmando a utilização de tecnologias, os empreendimentos de todos os hoteleiros pesquisados eram informatizados (questão 7, apêndice B). Conforme gráfico 3, a informatização atinge 100% dos hotéis, nos setores de reserva(1), recepção(2) e compras(13).

Já nos setores de restaurante(4), bar(5), almoxarifado(7), manutenção(8), RH(10), contabilidade(11), controladoria(12) e marketing(14), a informatização atinge 75% dos hotéis. Por outro lado, nos setores de lavanderia(3), cozinha(6), segurança(9), governadoria(15) e

financeiro(16), a informatização alcança 50% dos hotéis (questão 8, apêndice B).

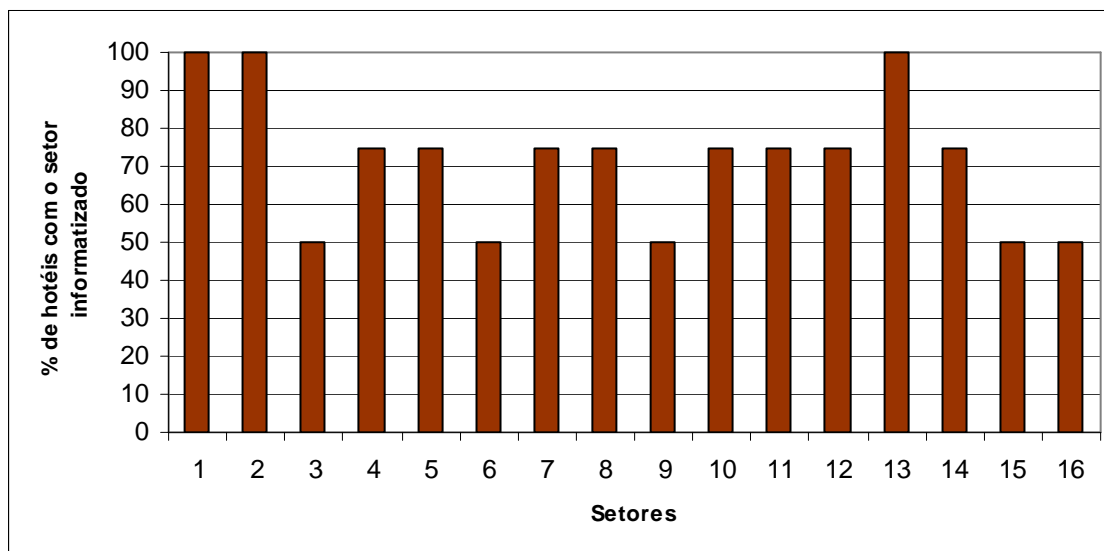


Gráfico 3: Setores informatizados nos hotéis dos entrevistados

Os softwares mais utilizados nos hotéis dos entrevistados são o Desbravador e CM, usados tanto nos setores de *front office* como nos de *back office*. O software Master Mac, por sua vez, é usado no setor de RH.

Desse modo, o tecnólogo em hotelaria necessita dominar a utilização desses softwares, ou, pelo menos, possuir conhecimentos de informática que lhe permitam operar nesses sistemas gerenciais, daí, as exigências de habilidades permanentes com ferramentas da informática.

No que se refere às tecnologias de comunicação (questão 9, apêndice B), por meio do gráfico 4, pode-se verificar que 100% dos hotéis possuem: internet(2); facsimile(4), telefone fixo(5), telefone celular(6), rádio de comunicação(7), walkie-talkie(8), microsistem ou similar(9), tv a cabo(10) e equipamentos de som para realização de eventos(24). São tecnologias cuja função o tecnólogo em hotelaria precisa conhecer e saber manusear os equipamentos com segurança, ou, pelo menos, possuir uma base de conhecimentos que lhe permitam descobrir, por meio do manual de instruções, como são utilizados.

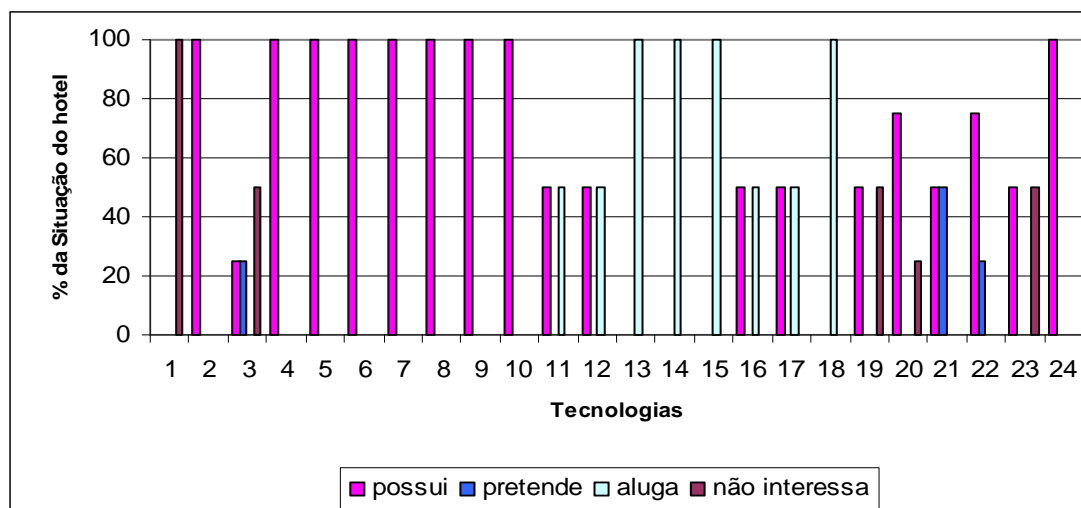


Gráfico 4: Situação do hotel do entrevistado em relação a tecnologias de comunicação

Já as tecnologias como câmaras fotográficas(13), filmadoras (14), data-show(15) e vídeo conferência(18), são locadas por 100% dos hotéis, enquanto as tecnologias como retroprojetor(16), projetor de slides(17) são de propriedade ou são locadas por somente 50% dos hotéis. Todas essas tecnologias são imprescindíveis para a realização de eventos como convenções, reuniões, palestras, seminários, congressos, dentre outros, de forma que o tecnólogo em hotelaria, embora não seja o responsável pelo manuseio e operacionalização das que são locadas, pelo menos precisa conhecer a utilidade de cada uma.

Quanto às tecnologias vídeo(11) e DVD(12), também são locadas ou de propriedade de 50% dos hotéis. Além de que, somente 25% dos hotéis possui intranet(3), e nenhum deles se interessa por rede digital integrada com outro estabelecimento(1).

As tecnologias circuito interno de tv para segurança do hotel(19) e chave no formato cartão eletrônico(23) não interessam a 50% dos hotéis, enquanto circuito interno de tv para entretenimento(20) não interessa a apenas 25% dos hotéis. Por outro lado, o detector de fumaça(21) é uma pretensão para 50% dos hotéis, enquanto o alarme de incêndio(22) é pretensão de 25% dos hotéis.

Os hoteleiros necessitam de funcionários que saibam liderar, tenham capacidade para discernir e julgar, de modo a resolver os problemas apresentados pelos hóspedes (questão 10, Carmen Simplício Soares Araújo Cap. 4 - O Tecnólogo em Hotelaria na Opinião dos Hoteleiros Entrevistados

apêndice B), mas, conforme gráfico 5, cinquenta por cento dos entrevistados disseram esperar que o funcionário abordado encaminhe o problema ao chefe imediato. Somente 25% disseram esperar que o funcionário abordado escolha a melhor solução e peça autorização ao chefe imediato, enquanto os outros 25% disseram esperar que o funcionário abordado resolva o problema porque eles têm autonomia para assim proceder, embora a autonomia seja limitada a restrições, que não foram explicitadas.

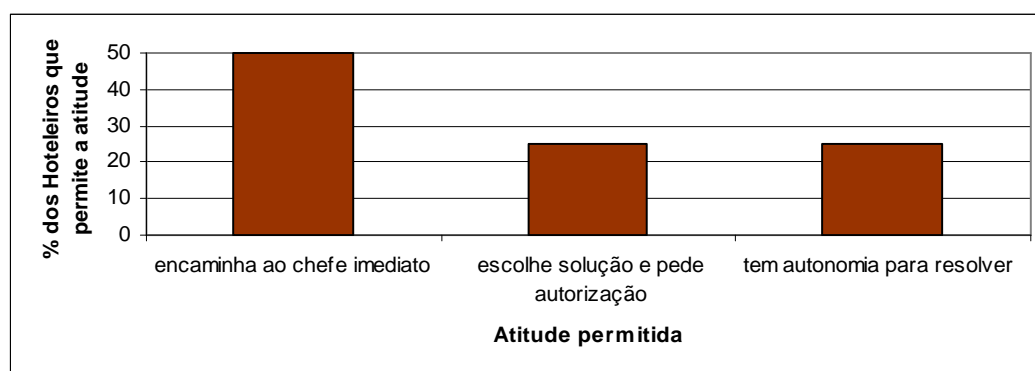


Gráfico 5: Atitude que o funcionário deverá tomar para resolver um Problema

O tecnólogo em hotelaria, como chefe de setor ou supervisor de departamento, do qual é esperado iniciativa, enfrentará o desafio de colocar em prática, dinamismo, criatividade, julgamento e, acima de tudo, equilíbrio para administrar e discernir o que deve encaminhar ao chefe imediato, e o que resolver, dentro de sua alçada, com auxílio dos subalternos, sem parecer acomodado nem ultrapassar limites da hierarquia superior, porque, em 75% dos hotéis, o modelo de gestão ainda é o modelo vertical.

Quando se trata da avaliação de impactos sócio-ambientais causados pela hotelaria (questão 11, apêndice B), todos os hoteleiros entrevistados, conforme gráfico 6, disseram que possibilitaria ao tecnólogo em hotelaria, se este estivesse trabalhando no hotel, a atuação, analisando, controlando e sugerindo soluções para minimizar impactos resultantes da organização do trabalho(10) e das tarefas do posto de trabalho(11). Esses dois pontos afetam a produtividade do hotel.

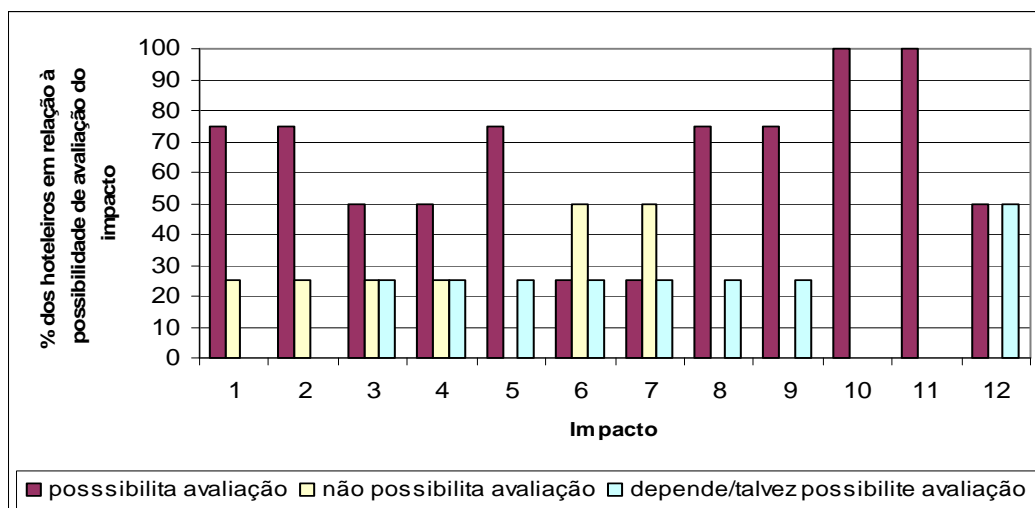


Gráfico 6: Avaliação de impactos causados pela hotelaria

No entanto, uma atuação apenas sugerindo solução ou medidas para minimizar a quantidade e a destinação do lixo gerado pelo hotel(1, 2); a quantidade de energia consumida mensalmente pelo hotel(5); as condições do ambiente físico de trabalho(8) e os gastos com remuneração, recompensas e prêmios(9), seria possibilitada por 75% dos hoteleiros, embora não permitindo ao tecnólogo em hotelaria a análise ou o controle desses itens.

Cinquenta por cento dos hoteleiros, contudo, disseram possibilitar ao tecnólogo uma atuação, sugerindo soluções ou medidas para minimizar o volume de água consumida mensalmente(3), a destinação de águas servidas(4) e os custos(12). Somente 25% disseram que possibilitariam a sugestão de soluções para a estética da edificação do hotel(7).

Os hoteleiros que negam a possibilidade de o tecnólogo atuar, analisando e controlando os itens apontados, dizem não ser essa uma função do tecnólogo em hotelaria, mas de outros profissionais. O hoteleiro nº 04, por exemplo, assim falou: “a dedicação de tempo dele [do tecnólogo em hotelaria] não pode ser para coisas supérfluas. Ele tem que estar envolvido com a atividade principal dele que é a satisfação do hóspede. Ele pode evitar o desperdício, mas não fazer o controle. A manutenção é quem controla isso”.

O hoteleiro nº 03, por sua vez, referindo-se à quantidade de lixo gerado pelo hotel, disse que “o gerente de A&B analisa e reaproveita o que é possível”; portanto, não

possibilitaria essa atividade ao tecnólogo em hotelaria.

Os hoteleiros que negam ou impõem condições que permitam ao tecnólogo analisar, controlar ou sugerir soluções, têm dois pontos de vista: o primeiro é o de que não é interessante ter no quadro de funcionários alguém para criticar, para fazer cobranças de itens como a quantidade, coleta e destinação do lixo que, teoricamente, é da responsabilidade de órgãos públicos; o segundo diz respeito em saber quais resultados positivos a análise, o controle e a minimização desses itens trarão ao hotel.

Desse modo, soluções para minimizar problemas nos ambientes físicos de trabalho ou em questões de remuneração, recompensas e prêmios podem acarretar mais gastos para o hotel, e soluções para minimizar o consumo de água ou de energia elétrica podem afetar o conforto dos hóspedes ou exigir gastos com educação e treinamento de funcionários e clientes.

Foi nesse sentido que o hoteleiro nº 02, referindo-se à destinação do lixo, disse “que o lixeiro é quem faz isso” e, referindo-se aos custos, que “depende do resultado” possibilitar ou não a atuação do tecnólogo.

A localização do hotel(6) não pode ser modificada, e mudanças na estética da edificação significam gasto; portanto, não se permite nenhuma intervenção nesses itens, porque são vistos como trabalho do engenheiro e do arquiteto, ainda que, para novas edificações ou ampliações, sugestões podem ser aceitas.

Já o lixo, que é um problema enfrentado pelo estado de Alagoas, inclusive pela capital alagoana, afeta a hotelaria, tanto pela localização do lixo como pela limpeza de ruas e praias. Esse é um item cujas soluções para minimização são muito bem-vindas, desde que não signifiquem gastos extras ao hotel e possam ser encaminhadas às autoridades competentes.

Assim sendo, verifica-se que, teoricamente, 50% dos hoteleiros esperam do tecnólogo em hotelaria capacidade para avaliar impactos decorrentes da incorporação de tecnologias ao

hotel, mas a prática da extensão dessa capacidade a atividades, decorrentes dos processos do próprio hotel, só são bem vindas se os resultados trouxerem benefícios imediatos.

Essa análise indica que, para o tecnólogo em hotelaria, fica o compromisso de sua contribuição em utilizar os recursos ambientais com responsabilidade, em utilizar tecnologias para melhorar as condições e até os ambientes de trabalho, podendo contribuir para a satisfação dos subordinados, mas sem jamais esquecer os interesses e a lucratividade da empresa onde trabalha.

4.6 IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS APRESENTADAS AOS HOTELEIROS

A importância que os hoteleiros atribuíram às competências apresentadas no questionário foi escolhida, conforme já mencionado na metodologia, dentre cinco graus de importância.

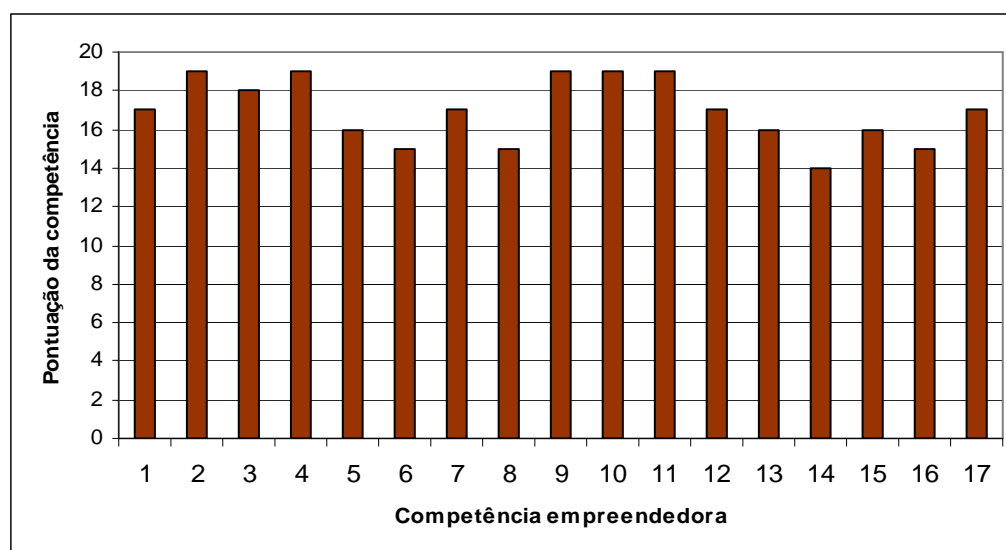


Gráfico 7: Importância que os hoteleiros atribuíram às competências empreendedoras esperadas de um Supervisor

As competências propostas como da categoria empreendedora (questão 12, apêndice B) foram considerados importantes, recebendo os graus Pouco Importante, Muito Importante e Extremamente Importante. A pontuação que cada competência recebeu resultou em seis

valores distintos e, pelo gráfico 7, constata-se que, em primeiro lugar, os hoteleiros entrevistados esperam do supervisor atributos humanos e valores para ter iniciativa(2), ser comprometimento e perseverança (9,10); habilidade de ser líder(4) e conhecimento para buscar novas informações(11), e, em segundo lugar, o atributo humano de ser criativo(3). As competências da primeira e segunda classificações também estão coerentes com os dados apontados na entrevista.

Em terceiro lugar, estão a visão para traçar planos(1); o valor de ser autoconfiante(7); os conhecimentos e as habilidades para buscar oportunidades(12) e estabelecer e perseguir metas(17). Em quarto lugar, encontram-se o valor de ser corajoso(5); as habilidades para monitorar sistematicamente o que foi planejado(15) e o conhecimento para ter capacidade de decisão(13). Em quinto lugar, estão o valor de ser original(8), de correr riscos calculados(16) e o conhecimento para ser introdutor de novidades(6). Finalmente, em sexto lugar, encontra-se a habilidade para planejar sistematicamente(14).

A superioridade atribuída à importância da competência monitorar sistematicamente sobre a competência planejar sistematicamente sugere que, para empreender dentro da empresa, o monitoramento sistemático pode permitir a percepção de novas oportunidades.

Das competências comuns, a categoria empreendedora e a categoria humanística, a capacidade de ser líder, criativo e perseverante receberam, na categoria empreendedora, um grau de importância superior ao recebido na categoria humanística, enquanto as competências ter iniciativa e ser comprometido receberam o mesmo grau de importância nas duas categorias.

Das competências propostas como da categoria humanística (questão 13, apêndice B), somente uma, “ser possuidor de obstinação” foi considerado não muito importante por um único hoteleiro. As demais competências foram consideradas importantes, recebendo dos entrevistados os graus Pouco Importante, Muito Importante e Extremamente Importante.

Da pontuação que cada competência recebeu, conforme gráfico 8, detectaram-se oito

valores distintos.

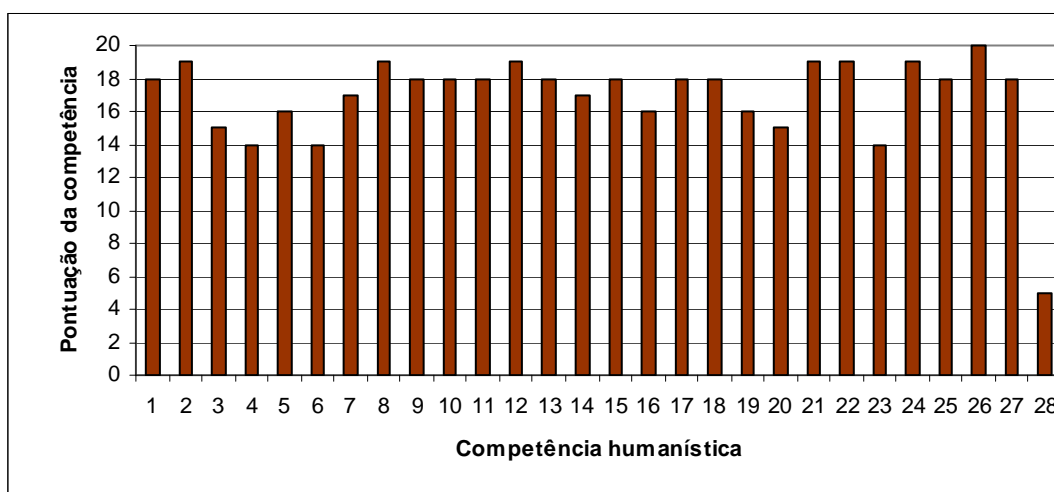


Gráfico 8: Importância que os hoteleiros atribuíram às competências humanísticas esperada de um Supervisor

Em primeiro lugar, os hoteleiros entrevistados esperam do supervisor em hotelaria atitudes que demonstrem ser ele possuidor de espírito de serviços(26). Em segundo lugar, atitudes que demonstrem ser assíduo e pontual(2), ser comprometido(8), leal(12), ter postura ética(21), iniciativa(22) e possuir valores que preservem e conservem o meio ambiente(24). As competências da primeira e segunda classificações são coerentes com as informações mencionadas na entrevista.

Em terceiro lugar, as atitudes esperadas do supervisor compreendem aquelas que demonstrem ser ele cuidadoso com a aparência pessoal(1), imparcial(9), perseverante(10), otimista(11), possuidor de espírito de cooperação(25) e capaz de incorporar novos valores culturais(13); além das habilidades de possuir concentração(27), integrar-se com os colegas de trabalho(15), saber ouvir e verbalizar idéias com clareza(17,18).

Em quarto lugar, estão as habilidades de ser voltado à ação prática(7) e integrar-se com a empresa onde trabalha(14). Em quinto lugar, estão o valor de ser líder (5), as habilidades de saber trabalhar em equipe(16) e a atitude de demonstrar confiança(19). Em sexto lugar, o atributo humano de ser criativo(3) e o valor de atuar voluntariamente em projetos sociais(20).

Em sétimo lugar, encontram-se os atributos humanos de ser animado(4), original(6) e possuidor de obstinação(23). Finalmente, em oitavo lugar, foi apontada por um dos hoteleiros e por ele considerada como de extrema importância, a habilidade de administrar conflitos, correspondendo a contornar imprevistos e a evitar atritos com o cliente.

Das competências propostas como categoria de competências organizativas (questão 14, apêndice B), duas delas “identificar clientes potenciais” e “utilizar os 3R” foram consideradas não muito importantes, por um único hoteleiro. As demais foram consideradas importantes, recebendo os graus Pouco Importante, Muito Importante e Extremamente Importante.

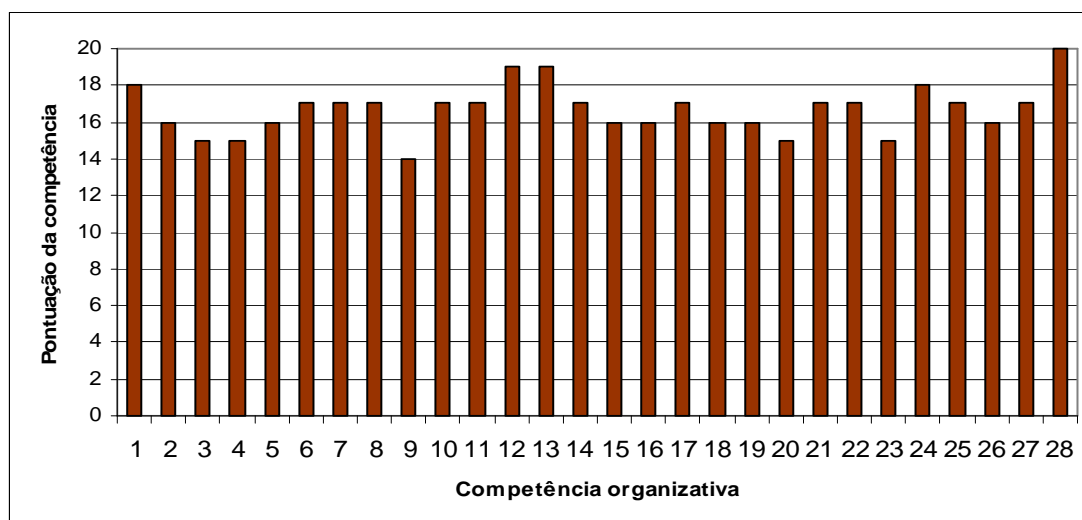


Gráfico 9: Importância que os hoteleiros atribuíram às competências organizativas esperadas de um Supervisor

De acordo com o representado no gráfico 9, a pontuação que cada competência recebeu demonstra sete valores distintos. Para atuar na gestão dos processos de um hotel, em primeiro lugar, os hoteleiros entrevistados esperam do supervisor a capacidade de falar outro idioma(28). Os idiomas apresentados foram em ordem de preferência: o inglês, o espanhol e o castelano. Porém, somente um hoteleiro espera que um supervisor domine o idioma castelano. Essas competências também foram mencionadas na entrevista.

Em segundo lugar, os hoteleiros esperam do supervisor a capacidade para analisar a qualidade de bens produzidos e de serviços prestados ao hóspede(12) e de avaliar a

receptividade e a satisfação com o produto hoteleiro(13). Essas competências demonstram a preocupação do hoteleiro com a avaliação da qualidade do hotel.

Em terceiro lugar, destacam-se os conhecimentos dos métodos e técnicas de organização do trabalho(1); a capacidade de buscar a competitividade da empresa ou do âmbito de atuação(24). Em quarto lugar, os conhecimentos e as capacidades para traçar planos(6), ter visão sistêmica(7), avaliar as condições dos ambientes do hotel(8); buscar produtividade(25); aplicar os métodos e técnicas de organização do trabalho(10), intervir nas situações problemas, sugerindo formas de melhorar as condições ou execução do trabalho(11); manter e otimizar a utilização de recursos materiais e patrimoniais no âmbito de atuação(14); apurar custos no âmbito de atuação(17); organizar estratégias de captação de clientes(21); promover a comercialização de produtos(22); elaborar critérios de seleção de funcionários no âmbito de atuação(27).

Em quinto lugar, destacam-se os conhecimentos de legislação trabalhista(2); o conhecimento e as habilidades para dimensionar e definir políticas de qualidade(5); a capacidade para manter e otimizar a utilização de recursos financeiros no âmbito de atuação(15); elaborar orçamento(16); determinar preços finais(18); realizar prospecção mercadológica(19); elaborar perfil de funcionário no âmbito de atuação(26).

Em sexto lugar, estão os conhecimentos de legislação civil e penal(3); a capacidade para analisar e avaliar as condições de trabalho(4), identificar clientes potenciais(20), reciclar, reutilizar e reduzir o que for possível(23) e, finalmente, em sétimo lugar, a capacidade para dimensionar e definir políticas de recursos humanos(9). Nos dois últimos lugares estão competências que se reportam a atividades de *back office*.

Das competências propostas como da categoria de competências técnicas (questão 15, apêndice B), somente a capacidade de “organizar os serviços de apoio ao hotel” foi considerada sem importância, por um único hoteleiro. Duas outras, “reconhecer e identificar

os tipos de vinho” e “os tipos de bebidas destiladas”, foram consideradas não muito importantes por um único hoteleiro. As demais foram consideradas importantes, recebendo os graus Pouco Importante, Muito Importante e Extremamente Importante.

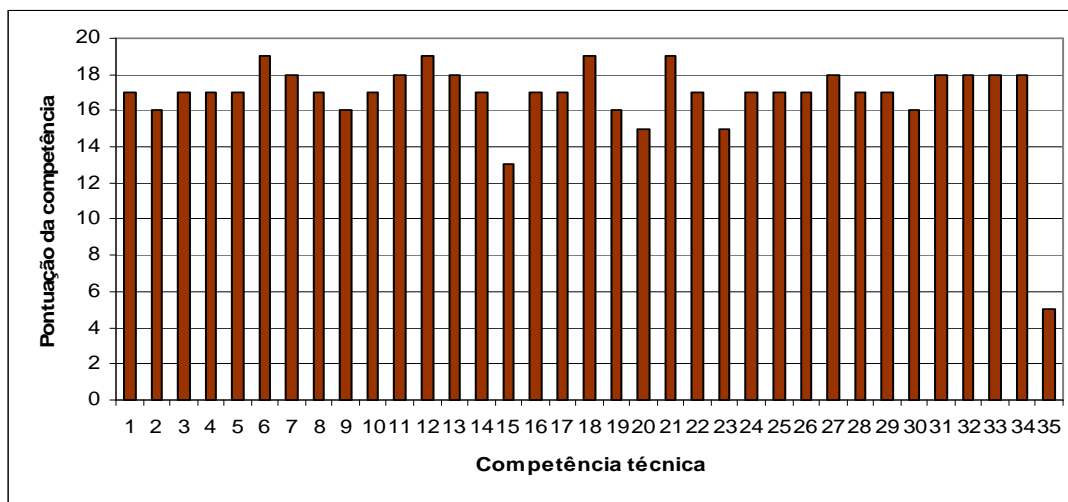


Gráfico 10: Importância que os hoteleiros atribuíram às competências técnicas esperadas de um Supervisor

O gráfico 10 apresenta sete valores distintos para a pontuação que cada competência recebeu. Como preparo técnico, em primeiro lugar, os hoteleiros entrevistados esperam do supervisor a capacidade para conceber serviços de alimentação(6); identificar a utilização dos diversos tipos de copos, pratos e talheres(21); manter e otimizar a utilização de recursos materiais nos departamentos de A&B e de Hospedagem(12); dominar técnicas de limpeza, e dominar o manuseio correto, cozimento, refrigeração e conservação de alimentos(18).

Em segundo lugar, esperam a capacidade de conceber serviços de hospedagem(7), de manter e otimizar a utilização de recursos financeiros nos departamentos de A&B e de Hospedagem(13), dominar procedimentos necessários ao *check-in*, à acomodação e ao *check-out* do hóspede(27); ler e interpretar informações técnicas(31); comunicar-se com o cliente interno e externo(33); falar outro idioma(34); redigir com clareza ofícios, requerimentos, memorandos, relatórios, pedidos e outros documentos que se fizerem necessários(32) e dominar o uso de softwares específicos para a área de hotelaria(11).

As competências que receberam a primeira classificação em grau de importância,

basicamente, são atributos do departamento de A&B. As que receberam a segunda classificação em grau de importância, tanto pertence a A&B, como pertence à hospedagem. Contudo, a competência específica do setor de hospedagem, que está em segundo lugar, é uma competência do setor de recepção.

Em terceiro lugar, espera-se o conhecimento dos departamentos e setores operacionais de um hotel e sua funcionalidade(1); de normas e legislação hoteleira(4); dos conceitos e terminologias próprias da hotelaria(3); dos procedimentos para realizar eventos(5) e capacidade para planejar recursos financeiros para os departamentos de A&B e de Hospedagem(8), o domínio e uso de softwares básico e de suporte(10); de organizar os serviços de segurança e de manutenção do hotel(14); de organizar o espaço físico para alimentação(16); de organizar os serviços de A&B(17); de escolher o vinho que combina com determinado prato(22); de dominar técnicas de organização de eventos(24); de dominar técnicas de armazenamento de bebidas(25); de dominar técnicas da área de governança(26); de organizar os serviços de governança(28) e de organizar o espaço físico de hospedagem(29).

Das competências que estão em terceiro lugar, muitas são habilidades de quem executa processos em Hospedagem, em A&B e em Eventos, mas, ao mesmo tempo, são habilidades necessárias a quem gerencia os mesmos processos. Das capacidades requeridas pelo setor de Hospedagem, que estão no terceiro lugar em grau de importância, encontram-se capacidades exclusivas do setor de governança.

Em quarto lugar, destacam-se o conhecimento do departamento Administrativo e dos setores auxiliares ao hotel(2); a capacidade para planejar recursos materiais para os departamentos de A&B de Hospedagem(9); o reconhecimento e identificação dos tipos de vinho(19) e a destreza manual(30).

Em quinto lugar, estão a capacidade para reconhecer e identificar bebidas destiladas

(20) e dominar técnicas de preparo de bebidas(23). Por fim, em sexto lugar, está a capacidade para organizar os serviços de apoio ao hotel(15) e, em sétimo lugar, apontado por um dos hoteleiros e por ele considerada como de extrema importância, o conhecimento dos fornecedores da região.

As competências técnicas, exclusivas e essenciais aos setores Bar, Restaurante e Cozinha; Recepção; Governança e Eventos, que haviam sido apontadas na entrevista, no questionário, receberam um grau de importância que as classificou, respectivamente, em primeiro, segundo e terceiro lugares.

Essa preferência é justificada pela dificuldade em encontrar pessoas habilitadas para trabalhar nesses setores. Como havia dito o hoteleiro nº 04, é mais fácil encontrar supervisores para o setor de governança (eles lideram pessoas com baixo nível de escolaridade e pouco conhecimento técnico) do que para recepção. E, mais difícil ainda, é encontrar supervisores para A&B (lideram pessoas que exercem distintas funções, com níveis diferenciados de escolaridade, com conhecimentos técnicos mais sofisticados e com domínio do uso instrumental das técnicas).

No que se refere às competências da categoria de monitoramento pessoal (questão 16, apêndice B), todos os hoteleiros entrevistados afirmaram que seus hotéis necessitam de profissionais que busquem continuar aprendendo. Das competências propostas (questão 17, apêndice B), participar de associações e sindicatos da área de hotelaria, realizar estágio, mesmo atuando profissionalmente, e ser leitor assíduo de revistas, jornais ou periódicos da área de hotelaria foram consideradas como atitudes não muito importantes por um dos hoteleiros entrevistados. As demais competências foram consideradas importantes, recebendo os graus Pouco Importante, Muito Importante e Extremamente Importante. O gráfico 11 mostra sete valores distintos para a pontuação que cada competência recebeu.

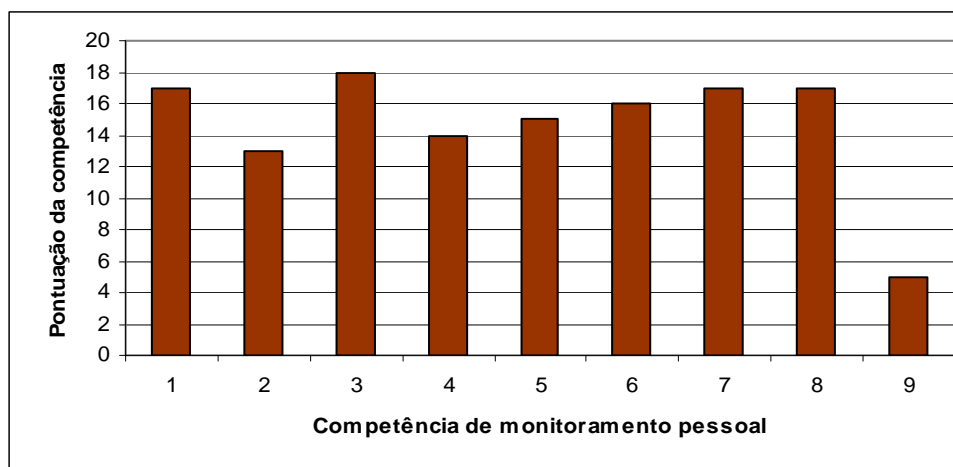


Gráfico 11: Importância que os hoteleiros atribuíram às competências de monitoramento pessoal esperada de um Supervisor

Os hoteleiros entrevistados esperam que o supervisor, para continuar aprendendo, realize, em primeiro lugar, o estágio obrigatório, como estudante(3). E, em segundo lugar, que participe, regularmente, de congressos, palestras, seminários e eventos similares(1), de cursos de atualização(7) e, também, de cursos de aperfeiçoamento ou pós-graduação(8).

Em terceiro lugar, os entrevistados esperam que o supervisor participe de grupos de debate sobre a área de hotelaria(6); em quarto lugar, que leia assiduamente jornais, revistas e periódicos da área de hotelaria(5); e, em quinto lugar, que realize estágio, mesmo atuando profissionalmente(4).

Em sexto lugar, os entrevistados esperam que esses profissionais participem de associações e sindicatos da área de hotelaria(2) e, em sétimo lugar, apontado por um dos hoteleiros e por ele considerado como de extrema importância, que esteja em contato com a concorrência, analisando e comparando o atendimento recebido pelo concorrente com aquele prestado pelo hotel onde trabalha(9).

A busca contínua de aprendizado, tanto é uma necessidade do profissional como do empreendimento onde ele trabalha. Entre as atuações propostas, como medidas que o hotel toma para contribuir com o aperfeiçoamento dos funcionários (questão 18, apêndice B), está, em primeiro lugar, com 100% de adesão dos empreendimentos, o financiamento da

participação dos funcionários em congressos, palestras, cursos, seminários e, especialmente, em cursos e treinamentos(5); porém, somente 50% dos entrevistados foram capazes de especificar ou mostrar o cronograma de cursos e treinamentos para o ano de 2005.

Em segundo lugar, como prática de 75% dos empreendimentos, está a flexibilização ou liberação do horário de trabalho, para que o funcionário participe de congressos, palestras e similares(2) e, em terceiro lugar, como prática de 50% dos empreendimentos, está a flexibilização do horário de trabalho para possibilitar estudos aos funcionários(1) e um centro de treinamento conduzido pelo RH do empreendimento(6).

Contudo, apenas 25% dos empreendimentos assinam jornais, revistas e periódicos especializados(3) como, por exemplo, a Rotas e a Folha de Turismo, e os deixa à disposição dos funcionários. Nenhum empreendimento mantém grupo de estudos entre os funcionários (4), embora seja uma prática dos gerentes gerais dos hotéis 5* se reunirem quinzenalmente para, num almoço, discutir problemas da hotelaria.

O cronograma de cursos e treinamentos que 50% dos entrevistados apresentaram para o ano de 2005 (questão 19, apêndice B), incluía: Treinamento em Governadoria, Treinamento em A&B, Treinamento em Atendimento ao Público, Treinamento de Segurança; Curso de Idiomas, Curso de Desenvolvimento de Chefias; Orientações Odontológicas, Orientações de Parto e Amamentação, Orientação de Beleza e Maquiagem; Palestras sobre DST e AIDS.

A existência de cronograma de cursos e treinamento para os funcionários se deu em empreendimentos com gerência da qualidade e com centro de treinamento conduzido pelo RH.

Não foi mera coincidência que os gerentes desses empreendimentos tivessem enfatizado a satisfação do cliente como o objetivo maior de seus hotéis e demonstrado possuir consciência de que funcionários habilitados e motivados realizam melhor suas funções.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Escute o que o cliente deseja.
Escute o que o empregado deseja.
Determine onde você está e estabeleça suas prioridades.
Desenvolva um plano... e vá em frente...

Leonardo L.Berry

5.1 CONCLUSÕES

Do exposto nos capítulos anteriores, chega-se às seguintes conclusões:

- inexistia nos entrevistados expectativas formadas sobre o tecnólogo em hotelaria;
- as opiniões que os entrevistados demonstraram possuir, em relação ao tecnólogo em hotelaria, foram originadas, principalmente, pelas necessidades existentes em seus hotéis, não havendo influência de promessas de tecnólogos em hotelaria, de instituições que os formem, ou de informações prestadas por quem já os conhece;
- no estado de Alagoas, é árdua a tarefa de encontrar líderes que, com vistas na satisfação do cliente, coordene, oriente, treine e avalie desempenhos; que organize e acompanhe as operações dos setores dos departamentos de Hospedagem e de Alimentos e Bebidas nos hotéis;
- apesar de não ser uma exigência, há nos hotéis alagoanos 5* uma preferência por funcionários que possuam escolaridade em nível superior;
- nos hotéis alagoanos de padrão 5*, existe carência por planejadores na função de chefe de setor e supervisor de departamento como o de Hospedagem e o de A&B;
- as funções de chefia e de supervisão exigem a liderança de pessoas e a gestão de processos, itens também essenciais à gestão da qualidade;
- o chefe de setor, no âmbito de sua atuação, é um planejador, organizador e acompanhador, que, sob supervisão, garante o planejamento, a organização e

o desenvolvimento da produção de bens, da prestação de serviços de atendimento ao hóspede e de serviços auxiliares a esse atendimento;

- o supervisor, no âmbito de atuação, é um planejador, organizador, coordenador e acompanhador do desenvolvimento dos setores de produção de bens e de prestação de serviços, associados à alimentação, à acomodação e ao entretenimento, bem como aos serviços auxiliares ao atendimento ao hóspede;
- os entrevistados têm a opinião de que o tecnólogo em hotelaria possa atuar em qualquer departamento do hotel desde que esteja preparado, porém não acreditam que eles possuam competência para atuar em A&B;
- ao tecnólogo em hotelaria cabe, então, exercer quaisquer das funções que exija liderança de pessoas e gestão de processos, nos departamentos operacionais do hotel (de hospedagem e de alimentos e bebidas), zelando pelos interesses da empresa onde trabalha e pela satisfação do cliente, principalmente, o cliente externo;
- no departamento operacional dos hotéis alagoanos de padrão 5*, os setores mais carentes por supervisores são o departamento de A&B, recepção e reserva;
- cabe às instituições formadoras de tecnólogos dar-lhe uma formação que possibilite atuar como chefe e supervisor para suprir as necessidades dos hotéis alagoanos 5*;
- ao tecnólogo em hotelaria, com habilitação em reservas, cabe supervisionar o setor de reservas, buscando maximizar a venda de UH's. Para isso, deve supervisionar as reservas com pedidos e acomodações especiais; manter controle da ocupação e da disponibilidade de acomodações e avaliar os trabalhos dos funcionários do setor;
- ao tecnólogo em hotelaria, com habilitação em recepção, cabe coordenar, orientar,

acompanhar e avaliar as atividades executadas por messageiros, telefonistas, funcionários da recepção e funcionários de reservas (se não existir esse departamento), na prestação de serviços de atendimento ao hóspede, pelo menos nos padrões do hotel;

- ao tecnólogo em hotelaria, com habilitação em governança, cabe avaliar as condições físico-ambientais e de mobiliário nas UH's; treinar funcionários; coordenar, organizar, orientar, acompanhar e avaliar as atividades de governantas júnior e de camareiras (na limpeza e arrumação de UH's); os serviços prestados por funcionários da lavanderia; de limpeza e serviços gerais, da segurança e manutenção (se não existirem esses setores), garantindo ao hóspede, desse modo, acomodação e estadia confortáveis, pelo menos de acordo com o padrão do hotel;
- ao tecnólogo em hotelaria, com habilitação em A&B, cabe planejar, coordenar, acompanhar e supervisionar os setores de produção de alimentos, de atendimento na prestação de serviços de alimentação; de atendimento na prestação de serviços e confecção de bebidas; treinar funcionários para o atendimento ao público, e avaliar a qualidade dos bens produzidos e dos serviços prestados;
- ao tecnólogo em hotelaria, com habilitação em banquetes, cabe treinar funcionários, coordenar e supervisionar os serviços de banquete;
- pela consciência da necessidade da prestação de um serviço de qualidade, os entrevistados esperam de seus funcionários qualidade pessoal, qualidade técnica e consciência dos fatores que causam insatisfação no cliente;
- a oferta de treinamento e as melhorias com vistas à satisfação com o trabalho realizado são itens que contribuem para a qualidade pessoal do funcionário e, portanto, para a qualidade do hotel;
- a qualidade pessoal e técnica talvez seja a principal condicionante que influenciará

- o hoteleiro no momento de decidir se contrata ou não um tecnólogo em hotelaria;
- se o tecnólogo em hotelaria não estiver devidamente preparado para gerenciar os processos de prestação de serviços de atendimento ao hóspede, só lhe restará concorrer, com outros profissionais, à ocupação de funções operacionais - funções não condizentes com a formação tecnológica;
 - se as competências e os itinerários formativos projetados para o tecnólogo em hotelaria estiverem coerentes com as necessidades da hotelaria alagoana, o desempenho desses profissionais acarretará uma mudança na percepção dos hoteleiros, levando-os a serem respeitados e desejados para integrar a equipe de RH nos hotéis 5*;
 - os entrevistados já avaliam o tecnólogo em hotelaria com base na credibilidade e confiabilidade da sua instituição formadora e pela predisposição em servir e os avaliará, com base nos critérios da adequabilidade (competência, cortesia, credibilidade, segurança), responsividade e disponibilidade de tempo;
 - a qualidade do tecnólogo em hotelaria, para atuar nos hotéis padrão 5* do estado de Alagoas, passa pelo desenvolvimento ou aquisição da capacidade para continuar aprendendo e para se adaptar às mudanças e às condições de trabalho na hotelaria; capacidades para dominar, ser capaz de utilizar e melhorar as tecnologias que se aplicam e as que foram criadas para a hotelaria; disponibilidade de tempo e aptidão para servir;
 - espera-se do tecnólogo em hotelaria, com habilitação em governança, condições para assumir as funções do:
 - a) supervisor de andar, que supervisiona, dirige e coordena camareiras, para que providenciem limpeza e arrumação das UH's localizadas no(s) andar(es) sob sua responsabilidade,

- b)* supervisor de lavanderia, que coordena e supervisiona as atividades da lavanderia, garantindo roupa limpa, pelo menos de acordo com o padrão do hotel, para hóspedes e funcionários,
 - c)* supervisor de serviços gerais, que dirige e coordena os funcionários responsáveis pela limpeza das áreas comuns do hotel;
- espera-se do tecnólogo em hotelaria, com habilitação em A&B, condições para assumir as funções do:
 - a)* supervisor de cozinha, que coordena, dirige e acompanha a produção de alimentos, a limpeza dos utensílios da cozinha e do ambiente da cozinha,
 - b)* chefe de bar e restaurante, que coordena as atividades do bar e do restaurante, dirige e supervisiona o atendimento aos clientes;
- as principais competências das categorias de competências empreendedoras, comunicativas, sociais, humanísticas e técnicas para a gestão dos processos dos setores de atuação do tecnólogo em hotelaria estão coerentes com Ansarah (2002), Bissoli (2002) e Castelli (2000). São elas:
 - a)* realizar estágio obrigatório; participar regularmente de congressos, palestras, seminários e eventos similares, bem como participar de cursos de atualização, aperfeiçoamento ou pós-graduação,
 - b)* ter iniciativa; comprometimento; perseverança; criatividade, autoconfiança; liderança; visão para traçar planos; capacidade para estabelecer e perseguir metas,
 - c)* ser assíduo; pontual; ter iniciativa; compromisso; lealdade; caráter; postura ética; dinamismo; cordialidade; responsabilidade; bom senso; disciplina; concentração; espírito de serviços e de cooperação; possuir valores para preservar e conservar o meio ambiente; cuidar da aparência pessoal; ter

- disponibilidade de tempo e vocação para hotelaria; integrar-se com os colegas de trabalho; dedicar-se integralmente à hotelaria; saber ouvir e administrar conflitos,
- d) ter capacidade de falar fluentemente inglês e espanhol; redigir textos com clareza; manter velocidade de informação no, e entre setores; verbalizar idéias com clareza e comunicar-se com os clientes,
- e) ter equilíbrio emocional; contornar imprevistos; evitar atritos com o hóspede; aplicar técnicas de abordagem e atendimento ao público, evitar o pecado do *passeio* e do *automatismo*,
- f) ter capacidade de analisar a qualidade de bens e serviços do hotel; avaliar a receptividade e a satisfação com o produto do hotel; buscar a competitividade do âmbito de atuação e da empresa onde trabalha; liderar e administrar pessoas; aplicar técnicas gerenciais e organizar trabalho e racionalizar tempo,
- g) possuir visão sistêmica do hotel, de seus processos, suas relações com o meio ambiente e com o contexto turístico; pensar e planejar estrategicamente; adaptar-se a situações inesperadas; ler e interpretar informação técnicas; dominar o uso de softwares básicos e dos softwares Desbravador, CM, Master Mac; organizar espaços físicos do hotel, serviços de segurança e manutenção. Além disso, ter conhecimento de normas, legislação e terminologias próprias da hotelaria; de etiqueta e de enologia,
- h) também, capacidade para planejar recursos financeiros, manter e otimizar a utilização de recursos materiais e financeiros nos setores de atuação; conceber serviços de alimentação e de hospedagem; capacidades próprias de setores específicos, como procedimentos corretos para servir bebidas;

procedimentos para realizar eventos; procedimentos para limpar e arrumar UH's; *mise en place*; técnica correta de recolhimento, sanitização e armazenamento de utensílios; técnica de limpeza, manuseio correto, refrigeração, conservação, armazenamento, cocção e apresentação de alimentos; procedimentos de *check-in* e *check-out*.

5.2 INDICAÇÕES GERAIS

A hotelaria alagoana exige obediência e disciplina de seus funcionários, contudo indica mudança quanto à passividade e ao individualismo, porque vencer concorrência e satisfazer hóspedes acabam por levar os administradores a mudarem seus paradigmas, mesmo que de forma inconsciente, de modo que já é evidente a busca por funcionários com iniciativa, criatividade, liderança.

Por outro lado, a satisfação às solicitações do cliente exige do funcionário da linha de frente, ou daquele que for abordado, uma tomada de decisão para prevenir ou resolver os problemas apresentados, porque enviar o cliente a outra pessoa para que requeira a resolução das questões é uma atitude repudiada pelos hoteleiros entrevistados que são conscientes do diferencial que a qualidade dos serviços assume em seus empreendimentos.

Assim, o funcionário abordado necessita solucionar o caso ou acionar a pessoa apta a fazê-lo, de modo que a imediata decisão de atendimento ao hóspede, além de ser um indicativo da qualidade do hotel, reduz a burocracia de levar o problema a instâncias superiores, reduz o tempo de execução daquela tarefa, exige uma intensa comunicação entre as pessoas de um setor ou entre um setor e outro, e ainda poderá produzir um achatamento nos cargos existentes nos hotéis, podendo, inclusive, acarretar uma mudança na estrutura organizacional daqueles hotéis com cargos de funções operacionais na base, que ascende

pelos cargos de chefia, de supervisão, de gerências de departamentos e culmina com o cargo de gerente geral no topo da hierarquia.

É certo que, em Alagoas, já existe hotel padrão 5* sem gerentes de departamentos, embora ainda não seja significativa a adoção desse modelo menos verticalizado. Essa transição de modelo aponta para a possibilidade de que, na hotelaria alagoana, o administrador determine os objetivos e desenvolva as estratégias do hotel, mas delegue aos funcionários de *front office*, aqueles que mantêm contato direto com os clientes, a garantia e execução das estratégias para alcance dos objetivos da empresa hoteleira, de modo que, cada vez mais, será cobrado dos funcionários comportamentos associados ao desenvolvimento de competências humanísticas, sociais e organizativas.

Desse modo, a formação de profissionais para a hotelaria transcende o desenvolvimento de competências técnicas da área profissional e adentra aspectos que o próprio hoteleiro ainda não tem consciência, ou ainda não possui conhecimentos que os exprima, de modo que a formação que vinha se processando dentro da própria hotelaria já não satisfaz. Como detectado na entrevista, buscam-se profissionais que “inovem”, “renovem”, “conheçam os concorrentes e as tendências da hotelaria”.

Em paralelo a isso, o fato de metade dos hoteleiros entrevistados não conhecer e não possuir expectativas formadas sobre o tecnólogo em hotelaria sugere que este seja um “produto” sem visibilidade no mercado hoteleiro alagoano, porque está sendo preparado para atuar num mercado que sequer sabe de sua existência.

Desse modo, parece que as instituições que formam o tecnólogo em hotelaria ainda não se preocupam em: (1) tornar público, em divulgar o tecnólogo em hotelaria, para quais funções ele é preparado, enfim, o que a hotelaria pode esperar do desempenho dele; (2) influenciar as expectativas de seus clientes externos mediatos; (3) melhorar o resultado de seus processos para atender às necessidades de seus atuais e/ou potenciais clientes externos

mediatos.

Parece, ainda, que as instituições que formam o tecnólogo em hotelaria não possuem um sistema de gestão da qualidade, visto que não existe vínculo entre a hotelaria e instituições formadoras de tecnólogo em hotelaria.

Como dito por Mezomo (1994), na área educacional, a filosofia da qualidade enfrenta obstáculos decorrentes das especificidades do ensino, da ausência de necessidade de sobrevivência, da demanda mais ou menos obrigatória, tornando necessárias instituições boas ou ruins, da ausência de visão de futuro, de clientes que ainda não exigem conhecimentos adequados às necessidades do exercício profissional e de desprofissionalização das gerências das instituições educacionais.

A pouca visibilidade que o tecnólogo em hotelaria conseguiu atingir resultou num alto percentual de percepção negativa, pois, para metade dos hoteleiros entrevistados, o tecnólogo em hotelaria é considerado um profissional que não tem visão sistêmica do hotel, não tem um compromisso profissional, mas possui preocupações salariais acima das preocupações que se deve ter com a prestação de serviços hoteleiros.

Essa percepção negativa sugere uma rejeição ao tecnólogo em hotelaria, associada à exigência de experiência profissional para admissão a cargos gerenciais, bem como à descrença de que instituições existentes no estado, inclusive as que formam tecnólogos, possuam capacidade para formar pessoal, especialmente para o departamento de A&B. É um indicativo das dificuldades de inserção no mercado hoteleiro a serem enfrentadas por tecnólogos em hotelaria.

Mas o maior mérito da qualidade é que, ao prestar um serviço excelente, a percepção do cliente é aumentada e, portanto, também é aumentada a diferença entre percepção do serviço prestado e as expectativas que se tinha antes da sua execução.

Porém, a qualidade não é algo que surge de repente. Ela é construída, pouco a pouco,

em avanços contínuos; avanços que advêm da preocupação com os clientes, dos ajustes nos processos produtivos e de melhorias introduzidas nas reformulações do planejamento da qualidade. São benefícios que, em maior ou menor grau, são usufruídos por todos: empresa, funcionários, alunos, mercado de trabalho, sociedade.

Contudo, numa instituição de ensino profissional, como dito por Spanbauer (1995, p. 48), é para o empregador que os graduados terão que “ser tecnicamente competentes para a realização de atividades [...] e demonstrar atitudes positivas no trabalho bem como aptidão para melhoria contínua da qualidade”.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se, desse modo, que as instituições que formam tecnólogos em hotelaria, no estado de Alagoas, devam:

1. proporcionar aos formandos vivências onde possam unir teoria e prática e exercitar a adaptabilidade a novas situações;
2. verificar se a forma como foram organizados os cursos possibilita a atuação em cargos de chefia de um setor, ou cargo de supervisor de um departamento do hotel;
3. verificar se os atributos do tecnólogo em hotelaria, por elas formado, foram definidos com base nas exigências da hotelaria alagoana, conforme recomendação da gestão da qualidade no item do planejamento da qualidade;
4. verificar a vocação dos formandos;
5. verificar se preparam o tecnólogo em hotelaria para liderar pessoas e gerenciar processos dos departamentos operacionais de um hotel, conforme necessidades e demanda da hotelaria, em empreendimentos padrão 5*;

6. incentivar os recém-formados a realizarem estágios, mesmo os experimentais, como uma forma de demonstrar seu desempenho, se ele for o esperado pelos hoteleiros, para que estes possam ter uma percepção positiva do tecnólogo em hotelaria;
7. utilizar os dados contidos neste estudo, caso os tecnolandos em hotelaria, atualmente em formação, venham desenvolvendo competências para ter um desempenho distinto do necessitado pelos hoteleiros de empreendimentos padrão 5*, com construção de conhecimentos, aquisição de habilidades e valores aquém dos apontados pelos hoteleiros entrevistados;
8. realizar uma investigação com mais profundidade para detectar e conciliar possíveis necessidades de alunos e de hoteleiros dos outros padrões de hotel existentes em Alagoas;
9. criar, em associação ao setor de marketing ou de comunicação, um mecanismo para divulgar o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, o perfil de conclusão e as habilitações dos formandos.

Afinal, as instituições formadoras têm a tarefa de conquistar credibilidade perante os hoteleiros alagoanos; reverter o quadro de descrença no potencial da instituição; contribuir com a inserção dos tecnólogos em hotelaria no mercado hoteleiro alagoano, pelo menos nos cargos com vagas e, junto ao tecnólogo em hotelaria, reverter a percepção negativa existente em hoteleiros de empreendimentos padrão 5*.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Secretaria Executiva de Turismo. **Meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo**. Atualizada em: 29 dez. 2004. 1 disquete.

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Serviços internos**. Tradução de A. T. Carneiros. São Paulo: Pioneira, 1994.

AMAZONAS, Eny. **Mercado de trabalho na Hotelaria**. Disponível em: http://www.abih.com.br/historia/estat_051101_trabalho.php > Acesso em: 26 jan. 2002.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995. Série prática pedagógica.

ANSARAH, Marília Gomes dos reis. **Formação e capacitação do profissional de turismo e hotelaria**: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil. São Paulo: Aleph, 2002. Série turismo.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE ALAGOAS. v. 11. Maceió: SEPLAN/CGPLAN, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS EM ALAGOAS (ABIH-AL). **Relação dos associados da ABIH-AL**. Atualizada em: 11 fev. 2005. Impressa.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. 2. reimp. Belo Horizonte: Ed UFMG, 2003.

BARBOSA, Eduardo Fernandes, et al. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BISSOLI, Maria Ângela Marques Ambrizi. **Estágio em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2002.

BRASIL. MEC. **Decreto nº 5.154/04**. Regulamenta o § 2º do art 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5154.htm>

Acesso em: 20 ago. 2004

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). **Parecer CNE/CP nº 29/02**. Trata das diretrizes curriculares nacionais gerais para a organização e funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Brasília: [s.n], 2002a. Fotocopiado.

_____. _____. _____. **Resolução CNE/CP nº 03 /2002**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos Cursos Superiores de Tecnologia. Brasília: [s.n], 2002b. Fotocopiado.

CAMPOS, José Ruy Veloso. **Educação na Hotelaria**. Entrevista concedida para a revista Hospedagem Brasil – da ABIH Nacional em 24 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.abih.com.br/historia/historia_educacao.php> Acesso em: 23 out. 2002.

CARLZON, Jan; LANGERSTRÖM, Tomas. **A hora da verdade**. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 8. ed. rev. Caxias do Sul: EDUCS, 2001a.

_____. **Turismo**: atividade marcante. 4. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2001b. Coleção hotelaria & turismo.

_____. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Ambiente da qualidade total**: ... aquele em que as pessoas têm liberdade para agir, estão orientadas por informações do mercado e focalizadas nos clientes. Assegura a você o direito de faturar clientes declaradamente satisfeitos com o valor que você lhes proporciona. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. v. 2. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CHON, Key-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. Tradução de Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira; revisão técnica de Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COSTA, Maurício. **O papel do hotel, segundo a concepção mercadológica**. Disponível em: <http://www.ceseth.com.br/artigos_03.htm> Acesso em: 12 abr. 2003.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em hotelaria**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

DELUIZ, Neise. **Formação do trabalhador: produtividade & cidadania**. Rio de Janeiro: Ed. Shape Ltda, [1995?].

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1994. Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico.

DENCHER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUMMOND, Helga. **O movimento pela qualidade: de que o gerenciamento da qualidade total realmente se trata**. Tradução de João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de sistema de produção**. Florianópolis: Insular, 1998.

FERNANDES, Pedro. **Caracterização dos serviços**. Disponível em: <<http://www.pgg.pt/noticias/EGI-02-servicos1.htm>> Acesso em: 20 jan. 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARDING, Hamish Alan. **Administração da produção**. Tradução de José Marques Jr. São Paulo: Atlas, 1992.

HESKETT, J. L.; SASSER Jr., W. E.; HART, C. W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo em prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

IGLESIAS, Herculano. **A hotelaria no novo milênio terá um novo perfil**. 08 de dezembro de 2000. Disponível em: <http://www.abih.com.br/imprensa/imprensa_artigos_0800_01.htm> Acesso em: 23 out. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)**. vol. 4 – 2002. Rio de Janeiro, 2004.

_____. _____. vol. 3 – 2001. Rio de Janeiro, 2003.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE (IH). Pesquisas dos profissionais que atuam no setor de turismo. In: **Sumário executivo**. nov. 2001.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Juran planejando para a qualidade**. Tradução de João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle de qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

KARASSAWA, Neuton S. **A qualidade da logística no turismo: um estudo introdutório**. São Paulo: Aleph, 2003. Série turismo.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Nilton Bomfim Brandi. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEBOEUR, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

LEI FEDERAL nº 9.394/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: MEC. **Educação profissional: legislação básica**. 5. ed. Brasília: [s.n.], 2001a.

MACHADO, Nilson José. Qualidade na educação: as armadilhas do óbvio. In: MANTOAN, Maria Teresa Eglér (org.). **Pensando e fazendo educação de qualidade**. São Paulo: Moderna, 2001.

MEDLIK, S; INGRAM, Hadyn. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Tradução [da 4. ed. Original] de Fabiola de Carvalho S. Vasconcellos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo, 1994.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996a.

_____. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996b.

NISKIER, Arnaldo; CUNHA, Fátima. **Administração da escola: uma gerência inovadora**. Rio de Janeiro: Bloch, 1985.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 4. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1990.

PORTARIA MEC nº 646/97. Regulamenta a implantação do disposto nos artigos 39 a 42 da lei federal nº 9.394/96 e no decreto federal nº 2.208/97 e dá outras providências. In: MEC. **Educação profissional: legislação básica**. 5. ed. Brasília: [s.n.], 2001b.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **PCP: Planejamento e controle da produção**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo Pioneira, 1995.

SCHEMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

SENAC. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

_____. _____. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: a busca pela excelência**. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 2000.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Manual de gestão da qualidade aplicado aos cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

SMITH, Stuart. C. (org); PIELE, Philip K; EIDELL, Terry L. **Mudança social e mudança tecnológica: suas implicações na educação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1976.

SPANBAUER, Stanley J. **Um sistema de qualidade para educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas**. Tradução de Mariluce Filizola C. Pessoa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, Antonio Carlos da R. A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação. In: BRASIL. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Texto para discussão nº 408**. Brasília: ServiçoEditorial, mai. 96. disponível em:
<http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_408.pdf> Acesso em: 16 dez. 2003.

OUTRAS OBRAS CONSULTADAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 12225**. Informação e documentação: lombada: apresentação. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **NBR 6024**. Informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro: 2004.

_____. **NBR 6028**. Informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6027**. Informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 14724**. Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10520**. Informação e documentação: citação em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BASTOS, João A. S. L. A. **E educação técnico-profissional: fundamentos, perspectivas e prospectivas**. Brasília: SENETE, 1991.

_____. **Curso superior de tecnologia: avaliação e perspectiva de um modelo de educação técnico-profissional**. Brasília: SENETE, 1991.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Administração on line. v. 1, n. 1, 1º trim. 2000. disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em: 15 jan. 2005.

CANNIER, Joan Koob; CAPLAN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL (1988). In: MEC. **Educação profissional**: legislação básica. 5. ed. Brasília: [s.n.], 2001.

CONTADOR, José Celso (coord); PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP E DA FACULDADE CARLOS ALBERTO VANZOLINI. **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher Ltda; Fundação Vanzolini, 1998.

DECRETO FEDERAL nº 2.208/97. Regulamenta a educação profissional. In: MEC. **Educação profissional**: legislação básica. 5. ed. Brasília: [s.n.], 2001.

DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Tradução de Flavio Deny Steffen. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

EQUIPE GRIFO. **Iniciando os conceitos da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1994. série qualidade Brasil.

FARIA, Carlos Alberto de. **SERVIÇOS**: As expectativas dos clientes. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/11_artigos/30.htm> Acesso em: 20 jan. 2005

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1989. Coleção educação contemporânea.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: dicionário de língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRIGOTO, Gaudêncio, Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. In: FRIGOTO, Gaudêncio (org.). **Educação e crise de trabalho**: perspectiva de final de século. Petrópolis: Vozes, 1998.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2002.

GENTILI, Pablo A. A; SILVA, Tomaz Tadeu da. **Neoliberalismo, qualidade total e educação**: visões críticas. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da qualidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, Hélio Ribeiro. **Qualidade total na escola**: padronização. Belo Horizonte, MG: Ed. Lê; Pitágoras Tec, 1994a.

_____. **Qualidade total na escola**: metodologia de solução de problemas. Belo Horizonte, MG: Ed. Lê: Pitágoras Tec, 1994b.

GONÇALVES, Maria Helena Arreto; KRITZ, Sonia. **Origem e expansão da hotelaria**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/site.php>> Acesso em: 20 abr. 2003

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. Tradução de João Mário Csillag. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KUENZER, Acácia Zeneida. Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In: FRIGOTO, Gaudêncio (org.). **Educação e crise de trabalho**: perspectiva de final de século. Petrópolis: Vozes, 1998.

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergström. **Organização e administração escolar**. 7. ed. rev. ampl. pela professora Leda Maria Silva Lourenço. São Paulo: Melhoramentos; Brasília: INL, 1976.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cotez, 2002.

MANTOAN, Maria Tereza Eglér. Abrindo as escolas à diferença. In: MANTOAN, Maria Teresa Eglér (org.). **Pensando e fazendo educação de qualidade**. São Paulo: Moderna, 2001.

MENDONÇA, Fernando de (orient) et al. **Engenharia de sistemas**: planejamento e controle de projetos. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

OLIVEIRA, Ramon de. **A (des)qualificação da educação profissional brasileira**. São Paulo: Cortez, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PRAZERES, Paulo Mundim. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

QUELUZ, Ana Gracinda (org.) **Educação sem fronteira**: em discussão o ensino superior. São Paulo: Pioneira, 1996.

RAMOS, Cosete. **Sala de aula de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

_____. **Excelência na educação**: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologias. 2.ed. São Paulo: Makrom Books, 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **Educação escolar brasileira**: estrutura, administração e legislação. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SILVA-OLIVEIRA, Adriana Paula Quixabeira. **Necessidades formativas do técnico em turismo em Alagoas**: uma análise frente às novas exigências da reestruturação produtiva. 2000. 114 f. dissertação (Mestrado em educação), Universidade Federal da Paraíba-Centro Federal de Educação tecnológica de Alagoas, Maceió, 2000.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da Produção**. Revisão técnica de Henrique Corrêa, Irineu Gianesi. São Paulo: Atlas, 1997.

TAGUCHI, Genechi et al. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. Tradução de Regina Cláudia Loverri. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Tradução de Les temps dos services. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

TEDESCO, Juan Carlos. **O novo pacto educativo**: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna. São Paulo: Exata Ed., 2001.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Universidade**: qualidade e avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GLOSSÁRIO

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Órgão nacional sem fins lucrativos que congrega sob a mesma orientação hotéis e similares de todos os recantos do país, tendo representatividade em todos os Estados do Brasil.

ABIH-AL - Órgão representativo da ABIH no Estado de Alagoas

A&B – Alimentos e bebidas. Compõe equipamentos, instalações e um conjunto de atividades ligadas à alimentação e ingestão de bebidas. Em hotéis, o departamento de A&B é geralmente composto por cozinha, restaurante e bar. Como atividade comercial, A&B significa restaurantes e bares.

Atributos do tecnólogo em hotelaria – Requisitos de formação do tecnólogo em hotelaria para desempenhar uma função.

Atributos pessoais – Requisitos associados a comportamentos e atitudes intrínsecas à pessoa.

Atributos humanos – Atitudes que se tomam com base no julgamento de valores pessoais.

Competência – No sentido de qualificação profissional, a competência está baseada no trabalho em equipe. Para o MEC competência corresponde à capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico.

Educação formal - Aquela que se processa sob a responsabilidade de um sistema de ensino.

Empreendimento – Empresa.

Especificações – Documento que define e descreve os requisitos da qualidade a serem cumpridos por um produto, serviço ou processo, devendo estar em conformidade com as necessidades e expectativas do cliente.

Etapa com terminalidade - A conclusão intermediária de cursos da educação profissional técnica ou tecnológica, que caracterize uma qualificação para o trabalho, claramente definida e com identidade própria.

Flexibilidade curricular – Autonomia que a instituição de ensino possui para construir e reformular, do modo que lhe parecer mais conveniente, o currículo de seus cursos, vinculando-os a sua identidade, à realidade e às práticas ao mundo do trabalho.

Fordismo – Forma de organizar o trabalho. Método que segmenta as tarefas, definindo postos de trabalho. O trabalho é parcelizado.

Governadoria – Operações responsáveis pelo planejamento, desenvolvimento, execução e avaliação das atividades de limpeza e arrumação das UH's nos hotéis.

Governança – Compõe equipamentos, instalações e um conjunto de atividades ligadas à limpeza de roupas, de ambientes sociais e de acomodações dos hóspedes. Em hotéis, o departamento de Governança é geralmente composto por lavanderia, governança, limpeza e serviços gerais.

Habilidade – O saber fazer, relacionado com a prática do trabalho, transcendendo à ação motora.

Habilitação – Demonstração de uma capacidade legal.

Hotéis convencionais – Hotéis turísticos

IH – Instituto de Hospitalidade. Instituição criada em 1997 por 32 entidades que atuam nas áreas de educação, trabalho, cultura e turismo. Tem por missão contribuir para a promoção de educação e cultura de hospitalidade, visando ao aprimoramento do setor de turismo e sua contribuição para o desenvolvimento social e econômico do Brasil.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A última lei foi promulgada em 1996 e estabelece as diretrizes da educação brasileira.

Maceió Convention and Visitors Bureau – Órgão não governamental sem fins lucrativos que tem como principal objetivo trazer o turista e incrementar a economia alagoana.

MEC – Ministério da Educação e Cultura . Hoje esse ministério tem o nome de Ministério da Educação.

Modularização – Derivado de módulo. Uma forma de organização dos Cursos de Educação Profissional

Perfil – Corresponde a necessidades formativas usadas como sinônimo do conjunto de atributos indispensáveis à formação de um determinado profissional.

PIB – Produto Interno Bruto. Indicador econômico que representa a soma do valor de todos os bens e serviços produzidos dentro de um país (ou região) em determinado período.

Requisitos – Características que devem ser atendidas por um serviço ou agregadas a um produto para haver satisfação do cliente.

RH – Recursos Humanos. Órgão que cuida da administração do pessoal de uma empresa, controlando faltas, fazendo cálculos da remuneração, determinando férias, promovendo treinamento, podendo ser responsável pela admissão e/ou demissão de funcionários.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Entidade que promove formação para profissionais que atuam basicamente na área de serviços.

SESI – Serviço Social da Indústria. Órgão que contribui para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, prestando serviços integrados de educação, saúde, lazer, com vistas à melhoria de qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável.

Setor Hoteleiro – Conjunto de atividades econômicas realizadas pelos empreendimentos hoteleiros de uma determinada região.

Taylorismo – Método de racionalizar a produção, de possibilitar o aumento da produtividade do trabalho, economizando tempo, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo. Nesse método, o gerente concebe o trabalho intelectual, e o operário executa o trabalho manual.

Tecnolando – Aquele que está matriculado num curso de educação profissional tecnológica de graduação.

Tecnólogo – Aquele que já concluiu um curso de educação profissional tecnológica de graduação.

UH – Unidade Habitacional. Termo usado para designar cada instalação física para acomodar hóspedes num determinado meio de hospedagem (hotel, pousada, albergue, etc).

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Para o(a) Sr(a), em que consiste o tecnólogo em hotelaria?

2. Se o(a) Sr(a) contratasse um tecnólogo em hotelaria, em quais departamentos do hotel poderia ele trabalhar? Exercendo quais cargos e funções?

3. Seu hotel tem vaga para o tecnólogo em hotelaria?

4. Que conhecimentos técnicos gerais e específicos o(a) Sr(a) espera que tenha um tecnólogo em hotelaria para:
 - a) Atuar no departamento de A&B?
 - b) Atuar no departamento de Hospedagem?
 - c) Atuar em outros departamentos citados pelo entrevistado na questão anterior?

5. Que atitudes e comportamentos deve demonstrar um tecnólogo em hotelaria para preencher suas expectativas?

6. Que necessidades da produção de bens e serviços desse hotel ainda não foram supridas?

7. O que o(a) Sr(a) gostaria que fosse melhorado no desempenho de seus funcionários?

8. O seu hotel tem algum mecanismo de medição da satisfação do hóspede?
 - a) O que o hóspede tem apontado como positivo?
 - b) O que o hóspede tem apontado como negativo?

APÊNDICE B – Questionário

1. Qual seu grau de instrução?
 1. ensino fundamental
 2. ensino médio
 3. superior em _____
 4. pós-graduação em _____

2. Há quanto tempo é diretor/gerente geral deste hotel?
 1. até 5 anos
 2. mais de 5 até 10 anos
 3. mais de 10 até 15 anos
 4. mais de 15 até 20 anos
 5. mais de 20 anos

3. Que cargo o(a) Sr(a) exercia antes de ser diretor/gerente geral deste hotel? _____

4. Segundo suas expectativas, qual o grau de instrução do tecnólogo em hotelaria?
 1. nível básico
 2. nível médio
 3. nível superior

Daqui por diante, as questões apresentam um leque de opções de respostas. Suas expectativas são muito relevantes para nosso estudo. Por favor, não enquadre suas respostas às opções ofertadas e, sempre que julgar necessário, faça comentários ou complemente as questões.

5. Para trabalhar em seu hotel, que capacidades deve possuir o tecnólogo em hotelaria?
 1. Realizar e divulgar pesquisas científicas
 2. Compreender o processo de criação de novas técnicas/produtos em suas causas e efeitos
 3. Compreender e avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gerenciamento e incorporação de novas técnicas/produtos associados à microeletrônica como a informática e telecomunicações, a telemática e outras inovações
 4. Produzir conhecimentos que permitam a criação e o domínio de novas técnicas
 5. Difundir e melhorar as novas técnicas e produtos criados
 6. Utilizar as novas técnicas e produtos criados
 7. Avaliar os impactos resultantes da produção de novos métodos, técnicas/produtos aos processos do hotel
 8. Avaliar os impactos resultantes da incorporação de novos métodos, técnicas/produtos aos processos do hotel
 9. Produzir e difundir novas técnicas/produtos para a hotelaria
 10. Melhorar as técnicas/produtos que foram criados ou que podem ser usados na hotelaria
 11. Aplicar as técnicas/produtos que foram criados ou que podem ser usados na hotelaria

12. Possuir conhecimentos, habilidades e valores para gerenciar os processos de produção do hotel
13. Possuir conhecimentos, habilidades e valores para gerenciar os processos de atendimento aos hóspedes
14. Possuir conhecimentos, habilidades e valores para a operacionalização dos processos de atendimento aos hóspedes
15. Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho num hotel
16. Acompanhar mudanças na organização do trabalho de um hotel
17. Identificar e avaliar novas oportunidades pessoais ou empresariais para delas tirar vantagens
18. Continuar aprendendo ou prosseguir estudos
19. Possuir valores éticos e morais
20. Possuir atributos pessoais que facilitem o convívio em sociedade
21. Outras: _____

6. Na sua expectativa, o tecnólogo em hotelaria é:

1. Executor de tarefas na produção de bens ou na prestação de serviços de atendimento ao hóspede
2. Executor de tarefas na prestação de serviços de suporte ao atendimento ao hóspede
3. Planejador e organizador, sob supervisão/coordenação, no desenvolvimento da produção de bens e na prestação de serviços de atendimento ao hóspede
4. Planejador e organizador, sob supervisão/coordenação, no desenvolvimento do serviço suporte ao atendimento ao hóspede
5. Supervisor, organizador ou coordenador dos setores de atendimento ao hóspede, garantindo o planejamento, desenvolvimento e organização de seus processos
6. Supervisor, organizador ou coordenador dos setores suporte ao atendimento ao hóspede, garantindo o planejamento, desenvolvimento e organização de suas atividades
7. Supervisor, organizador ou coordenador dos departamentos de prestação de serviços de atendimento ao hóspede
8. Supervisor, organizador ou coordenador dos departamentos suporte ao atendimento ao hóspede
9. Outras: _____

7. O empreendimento que o(a) Sr(a) gerencia é informatizado?

1. Não
2. Sim

8. Indique o(s) software(s) e os setores onde são utilizados

SETOR	Desbravador	Dessfful	Gestão Hoteleira	Outros
Reserva				
Recepção				
Lavanderia				
Restaurante				
Bar				
Cozinha				
Almoxarifado				
Manutenção				
Segurança				
Recursos Humanos				
Contabilidade				
Controladoria				

Compras				
Marketing				

9. Dentre as tecnologias de comunicação, via realidade virtual e multimídia, descritas a seguir, identifique as que seu empreendimento já possui ou usa, as que pretende adquirir e as que não interessa.

TECNOLOGIA	NÃO SE INTERESSA	PRETENDE ADQUIRIR	JÁ POSSUI/USA
Redes digitais integradas com outros estabelecimentos			
Internet			
Intranet			
Facsimile			
Telefone			
Celular			
Micro ou laptop (para uso do hóspede)			
Rádio de comunicação			
Microsistem ou similar			
TV a cabo			
Vídeo			
DVD			
Câmaras fotográficas, digitais			
Filmadoras			
Data-show			
Retroprojeter			
Projeter de slides			
Vídeo conferência			
Circuito interno de tv para segurança do hotel			
Circuito interno de tv para entretenimento			
Detector de fumaça			
Alarme de incêndio			
Chave no formato cartão eletrônico			
Outras tecnologias			

10. Para resolver os problemas apresentados pelos hóspedes, o que deve fazer o funcionário do seu empreendimento?

1. Encaminhar o problema ao chefe imediato
2. Escolher a melhor solução e pedir autorização ao chefe imediato
3. Resolver o problema porque tem autonomia para tal
4. Outros: _____

11. A atividade hoteleira tem impactos sobre a sociedade. Se seu empreendimento possuísse um tecnólogo em hotelaria, o(a) Sr(a) possibilitaria sua atuação analisando, controlando, sugerindo soluções ou medidas para minimizar:

IMPACTO CAUSADO POR	1. SIM	2. NÃO
Quantidade do lixo gerado		
Destinação do lixo		
Volume de água consumido mensalmente		
Destinação de águas servidas		
Quantidade de energia consumida mensalmente		
Localização da edificação		

Estética da edificação		
Ambiente físico de trabalho		
Remuneração, recompensas e prêmios		
Organização do trabalho		
Posto de trabalho		
Custos		

OUTROS IMPACTOS	1. SIM	2. NÃO

Nas questões a seguir, utilize uma escala de importância com os graus Extremamente Importante (EM), Muito Importante (MI), Pouco Importante (PI), Não Muito Importante (NMI) e Sem Importância (SI) para, conforme suas expectativas, atribuir o grau de importância a cada competência mencionada.

12. Para o tecnólogo em hotelaria que o(a) Sr(a) espera, qual a importância da competência que expressa a capacidade para avaliar novas oportunidades pessoais ou empresariais e dela tirar vantagens?

COMPETÊNCIA	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA				
	EI	MI	PI	NMI	SI
Ter visão para traçar planos					
Ter iniciativa					
Ser criativo					
Ser líder (dominar baseado no prestígio)					
Ser corajoso, ousado					
Ser introdutor de novidades					
Ser auto-confiante					
Ser original					
Ser comprometido					
Ser perseverante					
Buscar novas informação					
Buscar oportunidades					
Possuir capacidade de concentração					
Planejar sistemática e metodicamente					
Monitorar sistemática e metodicamente					
Correr riscos calculados					
Ser capaz de estabelecer e perseguir metas					

OUTRAS COMPETÊNCIAS	EI	MI	PI	NMI	SI

13. Para o tecnólogo em hotelaria que o(a) Sr(a) espera, qual a importância da competência que facilita as relações inter-pessoais e o estabelecimento de um clima harmonioso nos ambientes de trabalho?

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA				
	EI	MI	PI	NMI	SI
Ser cuidadoso com a aparência pessoal					
Ser assíduo e pontual com os compromissos firmados					
Ser criativo					
Ser animado					
Ser líder (dominar com base no prestígio)					
Ser original					
Ser voltado à ação prática					
Ser comprometido					
Ser imparcial, reto, justo					
Ser perseverante					
Ser otimista					
Ser leal					
Ser capaz de incorporar novos valores culturais					
Saber inteirar-se com a empresa onde trabalha					
Saber integrar-se com os colegas de trabalho					
Saber trabalhar em equipe					
Saber ouvir					
Saber verbalizar idéias com clareza					
Demonstrar confiança					
Atuar voluntariamente em projetos sociais					
Ter postura ética					
Ter iniciativa					
Possuir obstinação, constância					
Possuir valores que preservem e conservem o meio ambiente					
Possuir espírito de cooperação					
Possuir espírito de serviços					
Possuir concentração					

OUTRAS COMPETÊNCIAS	EI	MI	PI	NMI	SI

14. Para o tecnólogo em hotelaria que o(a) Sr(a) espera, qual a importância da competência que caracteriza conhecimentos e habilidades para organizar e coordenar as operações de criação de bens e serviços hoteleiros?

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA				
	EI	MI	PI	NMI	SI
Conhecer métodos e técnicas de organização do trabalho					
Conhecer normas e legislação trabalhista					
Conhecer legislação civil e penal					
Analisar e avaliar as condições de trabalho num dado ambiente					
Dimensionar e definir políticas de qualidade					
Ter visão para traçar planos					
Ter visão do todo e das partes do todo					
Avaliar as condições ambientais de alojamentos, áreas sociais e setores de A&B					

Dimensionar e definir políticas de Recursos Humanos					
Aplicar métodos e técnicas de organização do trabalho					
Intervir, sugerindo formas de melhorar as condições ou execução do trabalho					
Analisar a qualidade dos bens produzidos e dos serviços prestados pelo hotel					
Avaliar a receptividade e satisfação com o produto ofertado ao cliente do hotel					
Manter e otimizar a utilização de recursos materiais e patrimoniais no âmbito de atuação					
Manter e otimizar a utilização de recursos financeiros no âmbito de atuação					
Elaborar orçamento					
Apurar custos no âmbito de atuação					
Determinar preços finais					
Realizar prospecção mercadológica (conjunto de operações destinadas a determinar clientes, tamanho e tipo de mercado, etc)					
Identificar clientes potenciais					
Organizar estratégias de captação de clientes					
Promover a comercialização de produtos					
Utilizar os 3 R: reduzir, reutilizar e reciclar					
Buscar a competitividade da empresa ou do âmbito de atuação					
Buscar a produtividade					
Elaborar perfil de funcionários no âmbito de atuação					
Elaborar critérios de seleção de funcionários no âmbito de atuação					
Falar outro idioma. Qual idioma? Qual importância?					

OUTRAS COMPETÊNCIAS	EI	MI	PI	NMI	SI

15. Para o tecnólogo em hotelaria que o(a) Sr(a) espera, qual a importância da competência que expressa conhecimentos e habilidades para as operações de criação de bens e de serviços hoteleiros?

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA				
	EI	MI	PI	NMI	SI
Conhecer a funcionalidade dos departamentos e setores operacionais de um hotel					
Conhecer a funcionalidade dos departamentos e setores auxiliares e de apoio ao hotel					
Conhecer conceitos e terminologias de hotelaria					
Conhecer normas e legislação hoteleira					
Conhecer procedimentos para realizar eventos					
Conceber serviços de alimentação					
Conceber serviços de hospedagem (alojamento)					
Planejar recursos financeiros para os departamentos de A&B e de alojamento					
Planejar recursos materiais para os departamentos de A&B e de alojamento					
Dominar o uso de softwares básicos e de suporte					

Dominar o uso de softwares específicos para a área da hotelaria					
Manter e otimizar a utilização de recursos materiais nos departamentos de A&B e de alojamento					
Manter e otimizar a utilização de recursos financeiros nos departamentos de A&B e de alojamento					
Organizar os serviços auxiliares (segurança e manutenção) ao hotel					
Organizar os serviços de apoio ao hotel					
Organizar espaço físico para alimentação					
Organizar os serviços de A&B					
Dominar técnicas de limpeza, manuseio correto, cozimento, refrigeração e conservação de alimentos					
Reconhecer e identificar os tipos de vinho					
Reconhecer e identificar bebidas destiladas					
Identificar a utilização dos diversos tipos de copos, pratos e talheres					
Escolher o vinho que combina com um prato					
Dominar técnicas de preparo de bebidas					
Dominar técnicas de organização de eventos					
Dominar técnicas de armazenamento de bebidas					
Dominar técnicas da área de governança					
Dominar procedimentos necessários ao check-in, acomodação e check-out					
Organizar os serviços de governança					
Organizar espaço físico de hospedagem					
Possuir destreza manual					
Ler e interpretar informações técnicas					
Redigir com clareza: ofícios, requerimentos, memorandos, relatórios, pedidos					
Comunicar-se com o cliente interno e externo					
Falar outro idioma. Qual idioma? Qual importância?					

OUTRAS COMPETÊNCIAS	EI	MI	PI	NMI	SI

16. Para seu empreendimento é necessário um profissional que busque continuar aprendendo?

1. Não
2. Sim

17. Para o tecnólogo em hotelaria que o(a) Sr(a) espera, qual a importância de cada competência que caracteriza capacidade de continuar aprendendo?

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA				
	EI	MI	PI	NMI	SI
Participar regularmente de congressos, palestras, seminários e eventos similares					
Participar de associações e sindicatos da área de hotelaria					
Realizar estágio quando estudante					
Realizar estágio, mesmo atuando profissionalmente					

Ser leitor assíduo de jornais, de revistas/periódicos da área de hotelaria					
Participar de grupos de debate sobre a área de hotelaria					
Participar de cursos de atualização					
Participar de cursos de aperfeiçoamento ou pós-graduação					

OUTRAS COMPETÊNCIAS	EI	MI	PI	NMI	SI

18. Para os funcionários manterem-se atualizados, o que faz seu empreendimento?

1. Flexibiliza o horário de trabalho para possibilitar estudos
2. Facilita/libera horário para participação em congresso, palestras e similares
3. Assina jornais, revistas, periódicos especializados
4. Mantém grupo de estudos entre os funcionários
5. Financia participação em congressos, palestras, cursos, treinamentos
6. Mantém um centro de treinamento conduzido pelo RH do empreendimento
7. Outros: _____

19. Qual o plano para o ano de 2005?

EVENTO	PÚBLICO ALVO	PREVISÃO OCORRÊNCIA	FORMADOR

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)