

FEMA – FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS

IMESA – INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS

COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

QUALIDADE NA HOTELARIA
A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

Maria Luiza Domingues da Silva

Assis

2009

FEMA – FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS

IMESA – INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS

COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

QUALIDADE NA HOTELARIA
A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof. Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva.

Assis

2009

FEMA – FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS

IMESA – INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

QUALIDADE NA HOTELARIA
A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

Maria Luiza Domingues da Silva

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Prof. Ms. Alcioni Galdino Vieira

Professor Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus por ter me dado o dom da vida e de me dar forças para alcançar meus objetivos bem como minhas futuras conquistas.

A meu pai que onde estiver estará olhando por mim e sempre estará nos meus pensamentos, mesmo a distância e a saudade que nos separa seus ensinamentos seguirei.

A minha mãe uma guerreira inata, amiga e acima de tudo a pessoa que mais contribuiu com essa conquista.

Aos meus irmãos que amo muito e que me ajudaram dando palavras de apoio quando o desânimo se instalava.

Enfim a todos os meus familiares que contribuíram de alguma maneira, cada um com o seu jeito

Não posso esquecer os meus amigos que entenderam quando não podia sair e que também me apoiaram nessa caminhada

E por final a minha orientadora Ms. Rosemary Rocha, que me ajudou e muito nesse trabalho, tendo compreensão e paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram a concluir esse trabalho

A todos os amigos em especial Murilo, Luana, Priscila e Eduardo que me incentivaram e colaboraram direta ou indiretamente para a elaboração desse trabalho

Aos meus primos e primas Bruna, Gabriela, Rafaela Amanda, Priscila e Rodolfo de quem gosto muito.

E aos familiares em especial meu pai (in memória), minha mãe, meu padastro, meus avós e tios que amo por demais e que foram os que fizeram que este sonho torna-se real.

RESUMO

O referido trabalho trata da importância de ter recursos humanos eficientes nos hotéis para se chegar à qualidade plena nos serviços prestados, a partir de pesquisa bibliográfica realizada na qual foi mostrado conceitos teóricos sobre o tema abordado, a fim de mostrar que essa área está em constante crescimento e por contar com uma concorrência acirrada os recursos humanos devem estar aptos e capacitados a oferecer um serviço de qualidade.

A pesquisa realizada é capaz de mostrar que o desenvolvimento da hotelaria e a satisfação dos clientes estão interligados com o desempenho dos funcionários, daí a necessidade da valorização e motivação dos mesmos.

Palavras – Chave: Hotelaria, Recursos Humanos, Qualidade nos serviços prestados.

ABSTRACT

This paper deals with the importance of having a human resources efficiently in hotels to get the full quality of its services, from literature searches carried out in which theoretical concepts were shown on the items discussed in order to show that this area is in continued growth and expect a tough competition human resources must be ready and able to be offering a quality service.

The survey is able to show that the development of hospitality and customer satisfaction are linked to employee performance, hence the need for recovery and their motivation.

Keywords – Key: Hospitality, Human Resources, For the Services Provided.

RESUMEN

Este artículo trata sobre

importancia de contar con un eficiente de los recursos humanos en los hoteles para obtener la máxima calidad de sus servicios, a partir de búsquedas bibliográficas realizadas en los conceptos teóricos que se han reflejado en los temas de debate a fin de demostrar que esta zona está en crecimiento continuo y espera una dura competencia de los recursos humanos debe estar preparado y ser capaz de ofrecer un servicio de calidad.

La encuesta es capaz de demostrar que el desarrollo de la hospitalidad y la satisfacción del cliente están vinculados a la performance de los empleados, de ahí la necesidad de recuperación y su motivación.

Palabras clave- Key: Hostelería, Recursos Humanos, Por los Servicios Presados.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	03
1.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	05
1.2 SELEÇÃO DE PESSOAL	07
1.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	10
1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
1.5 CARGOS E SALÁRIOS	14
1.6 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA	20
3. A BUSCA DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	23
3.1 QUALIDADE X CUSTO	25
3.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS X QUALIDADE PESSOAL	26
4. TREINANDO E SELECIONANDO O PESSOAL	28
5. CONCLUSÃO	30
6. BIBLIOGRAFIA	31

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado tem como finalidade mostrar a importância dos recursos humanos na área de hotelaria e mostrar as melhorias que o mesmo agrega a organização. Para tanto foi realizada pesquisas bibliográfica comprovando que a qualidade dos serviços só é alcançada, quando seus recursos humanos são bem preparados.

O desempenho da qualidade nos serviços prestados na área de hotelaria é fator determinante para o sucesso do hotel, a qualidade tornou-se um desafio para todos os responsáveis por gerenciamento.

Na hotelaria a qualidade só é percebida quando os clientes se sentem satisfeitos, a percepção dos serviços são os atributos mais representativos da satisfação dos clientes. Mais do que surpreender os clientes antes de tudo é preciso que os funcionários estejam motivados, e passem a ser vistos como o recurso mais valioso do hotel.

O papel dos recursos humanos nessa área é a de criar estratégias para os possíveis problemas relacionados a seus colaboradores e clientes externos, é função desse departamento zelar por uma boa seleção, recrutamento e treinamento dos mesmos.

Ao estudar sobre a importância dos recursos na hotelaria, o referido trabalho tem como foco principal levantar os aspectos que levam o hotel a obter sucesso e como chegar à qualidade nos serviços prestados, pois como em qualquer organização, no hotel a peça fundamental é seus funcionários, é pelo tratamento que os clientes constrói a imagem do estabelecimento.

Conforme Castelli (2000, p.24), “embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental”. Na hotelaria ele é a chave do sucesso.

Contudo o maior desafio dessa área é recrutar e treinar pessoas suficientes para estarem aptas a serem hospitaleiras, essas pessoas devem estar cientes que sua função será a de servir e interagir com os clientes. Os gerentes responsáveis por esse segmento devem focar seu trabalho no gerenciamento dos

fatores que vem compor o diferencial e fazer com que os clientes sejam atendidos de forma conjunta por todos os que neles se encontram.

De maneira geral a hotelaria é a arte de reinventar e encantar clientes, até porque um hotel nunca pára, isso faz da hotelaria uma carreira distinta das demais, pois quem trabalha com esse segmento tem que ser apaixonado pela profissão.

1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Toda organização que se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores, tem em seu quadro organizacional um departamento de R.H competente, buscando adequar seu pessoal às normas da empresa bem como ao seu planejamento.

De acordo com Chiavenato (2005, p.162):

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Pelo conceito apresentado pelo autor percebemos a importância da Administração de Recursos Humanos tanto para a organização como para o colaborador.

Chiavenato(2005, p.246) completa:

Escolhida a equipe de trabalho, treinada e desenvolvida, desenhadas as tarefas a realizar, o executivo deve liderá-la e motivá-las no sentido de alcançar determinados objetivos. A avaliação do desempenho não é simplesmente a responsabilidade que se segue, mas a responsabilidade que vem desde a formação inicial da equipe, desde a seleção dos participantes, desde o seu treinamento e vem seguindo o comportamento do conjunto ao longo do tempo. Nesse sentido, a avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial constante, continua e abrangente que deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que integra.

Verificamos, no texto acima, a importância do desempenho do executivo, do gestor no acompanhamento e avaliação dos recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2005, p.17):

As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for à sociedade, tanto mais numerosas e complexas se

tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos etc. -, as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam maiores se tornam a complexidade dos recursos necessários a sua sobrevivência e ao seu crescimento.

A fim de tornar mais fácil o entendimento dos recursos necessários para a sobrevivência de uma organização, o R.H se divide em várias competências para facilitar a convivência com o pessoal, iniciando com Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Um breve conceito sobre o que é um Recrutamento de Pessoal: Conjunto de procedimentos visando atrair candidatos com potencial e capacidade para realizar a tarefa que é exigida por determinada organização. “É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.” Chiavenato, (2005, p.121).

Após o recrutamento inicia-se a seleção, onde serão escolhidos os candidatos certos para determinado cargo, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

O profissional de R.H deve buscar atender todas as necessidades que a empresa almeja alcançar, buscando resultados e promovendo a capacitação dos funcionários e acima de tudo cuidar da qualidade de vida dos mesmos.

Chiavenato (2000, p.147) diz: “O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização”.

Independente do tamanho de uma organização, a mesma precisa possuir políticas adequadas no gerenciamento de seus funcionários, visando sempre à satisfação do colaborador e alcance de resultados propostos pela empresa.

Nos próximos capítulos abordaremos as diversas competências que fazem parte da área de Recursos Humanos.

1.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Antes de se efetuar o Recrutamento de Pessoal, é importante que a empresa possua um Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, isto é, que tenha planejado antecipadamente a necessidade de novos colaboradores. Este planejamento deve ser efetuado atrelado ao Planejamento Estratégico da Empresa. Com um bom planejamento de pessoal, a organização reduzirá o custo de pessoal.

Para Chiavenato (1985, p.121) recrutamento:

É um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Um recrutamento bem elaborado pode ser utilizado como uma pré-seleção, pois neste procedimento a organização esclarece o perfil do candidato necessário ao cargo disponível.

Segundo Nascimento e Carvalho (2006, p.78), “recrutar bem só é possível se a empresa dispuser de uma estrutura de cargos e salários atualizados, enxuta e dinâmica”. Seguindo esse pensamento, qualquer organização poderá chegar aos seus resultados esperados e reduzir os custos operacionais de recrutamento.

O recrutamento pode ser dividido em dois tópicos importantes, que são: a Pesquisa Interna e Pesquisa Externa.

Na pesquisa Interna, o recrutamento verificará as necessidades das organizações em estar remanejar seu pessoal, aproveitando as capacidades de seus recursos humanos.

Segundo Nascimento e Carvalho (2006, p.93).

Os principais meios utilizados no processo de recrutamento interno de RH podem ser descritos da seguinte forma:

- Quadros de avisos ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- Comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificação de características individuais de cada empregado listado;
- Se existir, consulta ao chamado “banco de recursos humanos” disponíveis na empresa;
- Encontros com pessoal de categorias funcional, tais como, por exemplo: auxiliares de laboratório, operadores de computador etc. informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos; e
- Sendo possível, divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários.

No recrutamento externo a empresa buscará trazer renovações no seu quadro de funcionários. Segundo esses mesmos autores, (2006, p. 93):

Entre os vários meios de se processar o recrutamento externo, podem ser listados os seguintes:

- Anúncios na imprensa (jornais, revistas etc.)
- Escolas e universidades.
- Associações de classe e sindicatos.
- Recomendações de empregados da empresa.
- Agencias de emprego.
- Arquivos de candidatos que se apresentam à empresa anteriormente.
- Mensagens em rádio e TV.
- Apresentação espontânea de candidatos.
- Intercâmbio de empresas.

Independente da forma que a empresa buscará para fazer seu recrutamento, este deverá suprir todas as exigências da empresa.

1.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Após planejamento estratégico de recursos humanos e o recrutamento de pessoal da empresa, procede-se a seleção de pessoal. Com o processo de seleção de pessoal é possível conhecer o perfil do futuro colaborador. A seleção é caracterizada pela comparação e processo de decisão. A comparação é utilizada no momento em que são analisadas as competências e habilidades dos candidatos.

Segundo Silva e Nunes (2002, p.56)

A fim de preservar a objetividade e a precisão, a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo (requisitos solicitados do ocupante por exigência do cargo, tais informações são encontradas na análise e descrição de cargos) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam para o processo (é obtida por meio de aplicação de avaliações técnicas de seleção).

É na seleção que se compara as características do candidato com os requisitos do cargo. Para isso é necessário que exista um selecionador capacitado, que seja conhecedor da cultura da organização e que consiga motivar os futuros colaboradores.

Os mesmos autores citados acima complementam:

Toda decisão na área de seleção de recursos humanos envolve a tentativa de determinar o que deve ser feito com um ou mais indivíduos. Daí a necessidade de aplicar a teoria das decisões em assuntos relacionados à destinação a ser dada aos candidatos a empregos na empresa. (2002, p.58).

Mais do que motivar as pessoas, os selecionadores devem estar cientes quanto às escolhas erradas, pois pode custar o sucesso da organização, para isso é importante estar bem definido os critérios de avaliação e seleção.

De acordo com Chiavenato (2005, p.109):

A maioria dos executivos concorda que a tarefa de escolher e admitir pessoas constitui uma das responsabilidades que mais impactam suas empresas. Contudo, sabem que os erros na escolha das pessoas custam caro. Muito caro. Pessoas que não desempenham os padrões desejados

drenam recursos da empresa, tornam a equipe menos produtiva e exigem ação corretiva do executivo.

Para que tudo flua como o esperado, os selecionadores contam com várias técnicas de seleção, a fim de ajudá-los nas decisões de contratação. As mais utilizadas são as de entrevista preliminar, técnica, testes de seleção e as técnicas de simulação, esta última é feita para examinar o candidato, ou melhor, seu comportamento em determinada situação dentro da organização.

Chiavenato, explica as diversas técnicas de seleção: (2005, p.105 e 106):

- **Entrevista preliminar:** esta entrevista pode ser considerada como uma triagem onde são verificados os dados pessoais e profissionais do candidato por meio de uma análise do curriculum vitae. Visa esclarecer as relações entre perguntas e respostas.
- **Entrevista técnica:** nesta fase procura-se verificar o conhecimento e habilidades técnicas em relação ao cargo. Esta entrevista técnica pode ser efetuada com o futuro superior do candidato ou com mais pessoas envolvidas no processo.
- **Testes de seleção:** Os testes de seleção visam conhecer a personalidade e aptidões que o candidato possui para garantir uma adequação pessoal às exigências do cargo. Consiste de uma pesquisa psicológica, utilizando-se de testes de personalidade ou de aptidões. O laudo ou relatório dos resultados deve esclarecer aspectos mais profundos do candidato. Deve ser efetuada por um psicólogo ou especialista em recursos humanos.
- **Técnicas de simulação:** As técnicas de simulação utilizam-se de instrumentos como a dinâmica de grupo, simulação de uma situação real, o sociodrama e outros. Essas técnicas enfatizam aspectos comportamentais, relacionamento, espírito de liderança, comunicação e outras atitudes importantes para o cargo.

No período da Administração Científica a seleção tinha por objetivo verificar somente as habilidades do candidato. Atualmente, com o mercado competitivo exigindo um perfil diferenciado do colaborador, a seleção de pessoal tem por objetivo verificar não somente os conhecimentos e habilidades que o candidato tem do cargo, mas também analisar os comportamentos e atitudes adequadas ao cargo e à organização. Hoje o candidato além de ser competente precisa ter competência, isto é, ser capaz de colocar esse potencial em prática. Seria o CHA do candidato, como explicamos abaixo:

COMPETÊNCIAS

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especialização, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes (comportamentos) compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser adquirida

Fonte: RABAGLIO, 2001.p. 6)

A escolha das técnicas de seleção de pessoal deve levar em consideração as competências de cada cargo que varia de empresa para empresa. Independente das técnicas, o processo de seleção deve seguir algumas etapas como sugerimos a seguir.

- **Análise de Currículos:** Por trazer todos os dados profissionais e pessoais do candidato, podendo revelar instabilidade dos empregos anteriores, a partir da análise de currículo pode-se criar estratégias para a entrevista, visando os objetivos do cargo em aberto.
- **Análise do Cargo:** Importante instrumento para os recursos humanos, pois são nele que se podem descobrir os requisitos e as características dos candidatos. Isto é, trata-se de fornecer as informações necessárias da especificação do cargo.
- **Entrevistas Estruturadas e não Estruturadas:** permite ao selecionador extrair o máximo de informação do candidato, é um dos métodos mais utilizados em processo de seleção, muitos consideram não ser muito válido, pois o candidato pode omitir informações.

De acordo com Silva e Nunes (2002, p.117):

Entrevista não Estruturada, o entrevistador encaminha poucas perguntas planejadas. Assim, as questões são formuladas à medida que a entrevista prossegue.

Entrevista Estruturada, a entrevista é padronizada ou dirigida quando o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, que serve como lista de verificação (check-list), utilizando geralmente um formulário que segue a ordem da proposta de emprego, em que estão anotados os itens a verificar, com os espaços brancos para o registro das anotações e observações.

Independente de qual processo se utilizará em uma seleção, o responsável por aplicar os testes deve estar bem preparado e saber de que forma aplicará e para quem.

1.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O treinamento nada mais é do que preparar as pessoas, para que possam executar as tarefas as quais lhe são exigidas. Parte de uma resposta frente às necessidades da organização, mas é preciso que se aplique o treinamento não somente a quem precise, mas em toda a organização, tanto no cargo que exerce como para futuros cargos.

Segundo o site PSICOLOGIA (2006),

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total.

O Desenvolvimento de pessoal, também traz as habilidades necessárias para se criar aptidões na organização e através delas buscar o aperfeiçoamento, pelo treinamento.

Um treinamento para ser bem sucedido deve ser bem elaborado e implementado e ter um foco bem amplo. Faz-se necessário primeiramente o levantamento de necessidades a fim de diagnosticar os problemas que deverão ser removidos. Este levantamento pode ocorrer de três maneiras na opinião do autor, Chiavenato (2005, p.59)

- Análise da organização empresarial: consiste em analisar a empresa como um todo, bem como seus planos de expansão, lançamento de novos produtos e novos serviços, entre outros.
- Análise departamental: consiste em avaliar a empresa em partes, para verificar os problemas de cada departamento.
- Análise das tarefas e operações: consiste em verificar as tarefas de cada cargo, a fim de checar as carências que cada cargo possui.

Também pode se dividir o treinamento em quatro tipos de mudanças de comportamento, que são:

- Transmissão de informações: refere-se a transmissão de informação dentro da organização, ou seja; quanto o aumento dessas informações corretas contribuem para um excelente trabalho.
- Desenvolvimento de habilidade: refere-se ao treinamento focado em alguma habilidade, como por exemplo, treinamento em como manusear determinada maquina.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: refere-se a mudanças no comportamento em si, no modo como é encarado determinado assunto, a percepção das pessoas, o sentimento de atitudes negativas para atitudes positivas para melhorar seu desenvolvimento dentro da organização.
- Desenvolvimento de conceitos: refere-se às mudanças de filosofia dentro da empresa, como idéias novas, pensamentos globais e não individuais.

O mesmo autor citado acima afirma que:

Os quatros tipos de treinamento apresentados podem ser utilizados isolada ou conjuntamente. Alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem a transmissão de informações (sobre a empresa, o mercado, a clientela, os produtos ou serviços, os preços etc.), desenvolvimento de habilidades (operação de maquina de calcular, operação do computador pessoal, preenchimento de pedidos etc.), desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar dificuldades e negativas do cliente etc.), e desenvolvimento de conceitos (por exemplo, conceitos de ética profissional, de filosofia empresarial etc.). (2005, pag.160).

Treinamento e Desenvolvimento devem sempre andar juntos, buscando sempre mudar algo que não está dando certo ou aperfeiçoar aquilo que já é bom. Mas para isso a organização também tem que estar englobada no processo, para assim conseguir chegar ao *feedback* e a uma excelência em seus serviços ou produtos prestados e deixando seus colaboradores satisfeitos por fazerem parte da organização.

1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho nada mais do que uma ferramenta gerencial, que busca auxiliar o trabalho de equipe e o trabalho individual. É constituída de várias técnicas a fim de obter as informações necessárias sobre o comportamento de determinado funcionário.

De acordo como site [CARREIA/AVALIAÇÃO](#) da Unicamp (2005),

A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma unidade/órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe. Da avaliação de desempenho resultam três conseqüências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

Essa atividade vem desde a escolha da equipe ou do funcionário que fará parte da equipe. Sua gerência deve ser constante, devendo envolver cada pessoa.

Uma boa avaliação da equipe se dá também por diversos fatores que podem determinar o desempenho de cada um, como o grau de motivação, os esforços empreendidos em cada tarefa, a satisfação pelo trabalho realizado e por fim os resultados obtidos, que podem ser tanto positivas como negativos.

Segundo Chiavenato (2005, p.247):

O desempenho é conseqüência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. Os resultados percebidos pela pessoa- seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa – provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação – grande pequeno ou nulo- realimenta positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não motiva mais.

A avaliação de Desempenho conta com diversos métodos, que auxiliam na obtenção dos resultados, entre eles encontram-se três mais utilizados, que são:

- Método das escalas gráficas: é o mais simples, o mais antigo, procura identificar o desempenho da pessoa através de uma tabela de dupla entrada; onde o eixo vertical mostra os fatores de avaliação e o eixo horizontal mostra o grau de medição do desempenho de cada um dos fatores.
- Método da pesquisa de campo: aqui o método usado é a entrevista realizada por alguém especializado em avaliar o desempenho de uma determinada pessoa, percorre todo o staff da empresa, ou seja, todas as áreas.
- Método da avaliação em 360°: engloba todos da empresa desde os gerentes ate seus fornecedores externos, é a avaliação mais ampla e utiliza dos dois métodos anteriores.

Alem desses três métodos, encontra-se ainda a auto-avaliação, que é o próprio funcionário que avalia seu desempenho. Pois cada funcionário é responsável pelo seu desempenho, isso serve para mostrar o que deve ser aprimorado.

1.5 CARGOS E SALÁRIOS

A administração de cargos e salários surgiu a fim de estudar as conseqüências e os resultados que ambos operam nos funcionários.

Antes de falarmos do salário como fator de motivação, é preciso entender o que quer dizer a palavra motivação. Do latim significa aquilo que se movimenta

que faz andar, resumindo é tudo aquilo que faz uma pessoa agir ou lidar de determinada forma. Muitas pesquisas levam a perceber que o salário, muitas vezes, se analisado em conjunto com outro aspecto pode ser um fator motivacional. Percebe-se que ele agrega motivação e satisfação as necessidades básicas de qualquer individuo, tais como: moradia, alimentação e na maioria das vezes a aceitação na sociedade. Pode-se dizer que o salário é uma forma objetiva do quanto a empresa valoriza o funcionário, ou melhor, o trabalho que ele exerce.

Somente o salário não pode gerar motivação, é preciso avaliá-lo junto com outros aspectos, ele deve vir sempre agregado. De acordo com Pontes (2000, pag.27). “(...) podemos concluir que salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente”.

O salário só será ponto de motivação quando for voltado para a carreira dos funcionários, já se voltado para as necessidades básicas de cada funcionário ele se tornará um meio de satisfação.

Mas o salário não é o único meio de remunerar funcionários, existem outros como os bônus, as gratificações, as horas extras entre outros.

Há diversas maneiras também de se definir o salário, conforme sua aplicação ou como se apresenta aos funcionários e empregadores.

- Salário Nominal é o valor anotado no registro e na carteira de trabalho e em outros documentos referentes ao registro do empregado.
- Salário Efetivo é o valor real recebido pelos funcionários, onde já estão descontados os encargos sociais obrigatórios.
- Salário Complessivo é o valor adicionado das horas extras, adicionais, gorjetas entre outros.
- Salário Profissional é o valor expresso por lei destinado a determinada profissão ou categoria.
- Salário Relativo é o valor comparado entre outro salário dentro da mesma empresa.
- Salário Absoluto é o valor que o empregado recebe líquido contando com os descontos e é o que vai determinar no seu orçamento.

O site PORTAL/MOTIVAÇÃO (2006) destaca:

As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Portanto é importante que qualquer organização que zele pelo seu quadro de funcionários, além de garantir boa qualidade de vida aos mesmos com salários compatíveis, faça antes de tudo um bom plano de cargos e salários, para que haja um equilíbrio de toda a organização.

Como já foi dito que o salário não é o único meio de satisfação e remuneração abordaremos um pouco sobre a importância dos cargos.

Antes de saber quanto um funcionário irá receber é preciso analisar o cargo que ele exerce bem como o grau de dificuldade e de acordo com isso chegar a um valor compatível.

Assim como o salário o cargo também é dividido em várias áreas, ou melhor, em quatro grandes áreas.

- Área Mental é onde são determinados os conhecimentos necessários para a ocupação do cargo, os mais comuns são de instrução, conhecimentos, experiência, iniciativa e a complexidade das tarefas.
- Área de Responsabilidades é determinada as exigências resultantes ao cargo para que não ocorra nenhum tipo de dano ao patrimônio ou até mesmo a imagem da empresa, dentre os requisitos exigidos encontra-se os de responsabilidade por erros cometidos.
- Área Física diz respeito ao desgaste físico do ocupante do cargo, como exemplos os esforços físicos, a concentração mental e visual, a destreza ou as habilidades e a complexidade física.
- Área de Condições de Trabalho refere-se ao ambiente físico onde é realizado o trabalho e os riscos que o lugar oferece aos funcionários.

Segundo Pontes (2000, p.44):

Os fatores servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos. Os fatores de análise são, geralmente, diferentes em cada grupo ocupacional. Por exemplo, o fator condições de trabalho é muito importante na especificação do grupo ocupacional operacional, não sendo importante no grupo ocupacional administrativo. Um fator é incluído para estudo de um grupo ocupacional quando, através dele, torna-se possível sentir as diferenças entre os cargos desse grupo. Assim, se dentro de um grupo ocupacional, por exemplo, operacional, o fator risco especificar o mesmo grau a todos os cargos, esse fator não deve ser incluído para análise.

É na seleção de cargos que se observa o cargo ideal para determinado funcionário bem como seu desempenho, para isso é preciso colher dados que levarão ao cargo ideal exigido.

Dentro dessa coleta encontram-se vários métodos como os de observação local, o método de questionário e o método de entrevistas. Após a utilização de um desses métodos é aconselhável fazer a descrição do referido cargo, de maneira clara e objetiva, descrevendo o que faz, como faz e por que faz.

Essa descrição vale para todos os cargos existentes no organograma da organização.

Nascimento e Carvalho (2006, p.48), diz sobre o assunto:

O planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado e a política econômica, além de participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual. É preciso conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização.

Resumindo, a cada cargo compete uma determinada remuneração justa, a fim de manter seguros tanto empregadores quanto empregados. Caso contrário a organização poderá ter perdas.

1.6 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está ligado diretamente ao lado interno de uma organização, é toda a atmosfera que ela gera, bem como seus serviços. Segundo Luz (2003, p.22). “As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional.”

Ao falar sobre o clima organizacional Chiavenato (2005, p.52), complementa: “Clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho.”

É pelo clima organizacional que se percebe a satisfação de cada funcionário em relação à empresa, bem como sua percepção sobre os assuntos que dizem respeito à mesma. O cuidado com o clima organizacional é de muita importância para qualquer tipo de organização, pois é o reflexo de estado de ânimo dos funcionários.

A cultura organizacional também é outro aspecto muito importante em uma organização, pois trata dos valores, relacionamentos e estilos de trabalhos entre outros. É na cultura organizacional que nasce o comportamento que cada indivíduo deverá ter dentro de cada organização, é como se fosse à identidade da organização.

Luz (2003, p.14), tem a seguinte opinião sobre cultura organizacional:

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Para tanto é preciso que se avalie muito bem o clima organizacional, pois é ele que representa o estado de ânimo ou satisfação dos funcionários de uma determinada organização. Esse mesmo autor afirma que (2003, p.21), “Clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento.” É preciso que esses funcionários saibam, possam e queiram fazer as coisas.

Deve estar claro na mente de cada integrante da organização que a responsabilidade por administrar o clima organizacional, independe do cargo ou nível hierárquico, todos devem estar compromissados em administrá-lo.

Um bom clima organizacional é aquele onde os funcionários se sentem donos da empresa, quando existe entusiasmo e comprometimento entre as partes.

Existem alguns indicadores que servem como alerta para o desempenho do clima organizacional, entre eles podemos citar alguns:

- *Turnover*: Rotatividade de pessoal, quando ocorre em grande número pode dizer que não está existindo comprometimento dos funcionários para com a organização bem como o excesso de falta também pode mostrar um descomprometimento.
- Programas de Sugestões e Avaliação de Desempenho: Podem também revelar desânimo dos funcionários, pelos questionários aplicados, o aconselhável é que os gestores conversem pessoalmente para ouvir as reclamações de seus funcionários.
- Desperdícios de Material: É um meio dos funcionários expressarem a falta de ânimo ou até mesmo das condições de trabalho consumindo mais material do que o necessário ou quebrando materiais.
- Queixas no Serviço Médico: Quando a organização oferece um posto médico, os funcionários passam a usá-lo para reclamar ou até mesmo dar desculpas para burlar o serviço, podendo gerar vários problemas que afetam a qualidade de vida no trabalho.

Muitos dos problemas gerados pela falta de entusiasmo dos funcionários pelo serviço acarretam em doenças, como distúrbios emocionais e até mesmo um câncer. Por isso mais uma vez, é preciso que os gestores de recursos humanos estejam atentos a todos os sinais de desgaste dos funcionários.

2. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

Assim como em qualquer organização, no ramo de hotelaria é essencial o capital humano, pois desde a entrada do hóspede, sua permanência até sua saída ele terá contato direto com os funcionários.

Nesse serviço os funcionários passam a ser a marca da empresa, é deles que virá todo o sucesso do hotel bem como seu reconhecimento, independente da hierarquia, em um hotel todos são responsáveis pelo sucesso do mesmo.

De acordo com Serra (2005 p. XVI)

(...) ao se falar em serviços, o elemento humano é peça fundamental, pois estes serviços são feitos *por pessoas para pessoas*. É dos funcionários que depende todo o processo de acolhida do cliente, e, conseqüentemente, da rentabilidade da empresa, sendo o cliente uma conseqüência de todo o processo.

A área de recursos humanos na hotelaria é sem dúvida o departamento mais importante, pois sem ele não existiriam os demais, toda mão de obra deve ser treinada e especializada, até porque em um hotel toda a venda do serviço é feita por pessoas. Para isso elas devem estar motivadas, treinadas e satisfeitas com o serviço que estão realizando.

No site *Hoteliernews* (2008),

Sem capital humano não se tem vendas, hospedagem, alimentos e bebidas, não retenho talentos. É ele que segmenta a missão, visão e os valores do empreendimento. É claro que todos os setores são importantes, mas eles nascem do RH. A mão-de-obra é necessária e tem que ser treinada. O colaborador precisa estar apto para atuar. E é preciso estar pronto 24 horas por dia, já que São Paulo, assim com Tóquio e Nova York, entre outras cidades, não dorme.

O desempenho da qualidade nos serviços prestados na hotelaria é determinado pelo bom desempenho dos recursos humanos, mais do que item básico a busca pela qualidade nesse ramo virou sinônimo de diferencial e só saberá se os serviços oferecidos agradaram quando o cliente reconhece a qualidade ofertada.

O exemplo mais claro de qualidade e de bom desempenho dos recursos humanos é a *Disney World*, lá todos os funcionários e gerência dão o melhor para oferecer as atrações que encantam o mundo todo.

Para que isso ocorra é preciso que toda gerência do hotel esteja atenta às mudanças nesse setor, hoje a hotelaria brasileira é de demanda e não de oferta, devemos aproveitar a fama de como o nosso país é visto pelos estrangeiros: como país de povo hospitaleiro. Os responsáveis pela área de recursos humanos devem criar meios de mostrar para o quadro de colaboradores que são deles que vem o sucesso e a expansão do estabelecimento. Para isso é preciso treinar e qualificar os mesmos.

É preciso que os colaboradores se coloquem no lugar do cliente, sempre pensando no que eles possam querer e desejar em um hotel. Há diversas maneiras de agradar um cliente em um hotel entre elas estão:

- Ir além da qualidade, é ouvir o que os clientes têm a dizer sobre o serviço oferecido e buscar atendê-los, caso contrário irão buscar quem ofereça o melhor.
- Não prometa o que não se pode fazer, é melhor fazer o básico bem feito do que oferecer algo que não poderá cumprir.
- Surpreenda sempre, por se tratar de prestação de serviços, os colaboradores devem estar preparados para agir de imediato e com isso surpreender logo de início.
- Organizar a equipe, para se fazer um excelente trabalho, é preciso ter uma equipe bem treinada e empenhada no que irá realizar.
- Jogue limpo com o cliente, trate os clientes de maneira única e justa, não queira tirar um serviço que já existia antes de avisar os clientes.
- Ouça os colaboradores, escute todas as sugestões que cada colaborador tem para o hotel, nada melhor do que eles para dizerem o que falta no hotel ou como surpreender os clientes.

Mas acima de tudo é preciso que todos no hotel estejam empenhados em fazer um bom serviço, ou melhor, um bom atendimento, pois um hóspede mal atendido é um cliente a menos.

É preciso que se fidelize os clientes, afim de mantê-los sempre no hotel em suas viagens.

Para que isso ocorra é necessário que os colaboradores tenham motivação no que vão exercer e sempre que possível passar por treinamentos.

Nos próximos capítulos abordaremos sobre as competências que contribuem para a qualidade dos serviços prestados.

3. A BUSCA DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Com a velocidade da tecnologia e das informações, os clientes estão mais exigentes e querem sempre o melhor, para isso as empresas prestadoras de serviços nesse caso mais especificam as do ramo de hotelaria, devem estar preparadas para oferecer serviços com extrema qualidade.

Os hotéis estão reconhecendo cada vez mais a importância da qualidade nos serviços prestados, e vêem que o investimento é um dos mais lucrativos, com retorno garantido.

De acordo com Serra (2005, p.7):

Ao investir em Qualidade, a empresa produz: (a) menos defeitos, (b) produtos melhores, (c) posição financeira melhor, (d) maior bem-estar, (e) menor giro de pessoal, (f) menos absenteísmo, (g) clientes satisfeitos e (h) uma imagem melhor.

O hotel que investe em qualidade consegue ganhar uma parcela do mercado maior e seu futuro pode ser determinado pela qualidade, ou seja, ela deve ser vista como solução para os problemas. É preciso também que se invista na qualidade do pessoal que é a base de todos os outros tipos de qualidade, tudo começa com o pessoal.

No ramo de hotelaria a qualidade pessoal ou humana é de extrema importância, até porque são eles que vendem o serviço. Yaia (apud Las Casas, 1994, pag.20), diz que “a qualidade em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores”.

Todo serviço oferecido necessita de qualidade, há vários meios de se mensurar a qualidade como por exemplo pelo programa do ISO 9000 – International Organization for Standardization - uma organização internacional que estabelece por normas técnicas modelos de gestão para todo tipo de gestão. Fundada em 1947, em Genebra, é uma organização não-governamental, presente nos dias atuais em mais de 157 países. De acordo com a ISO 9000 os requerimentos que o sistema de

qualidade precisa focar não indica como será realizada a implementação prática de seus critérios, pois o objetivo principal é a obtenção de resultados.

No Brasil elas são identificadas pelas séries de normas ABNT NBR ISO 9000:2000, que se compõe de três normas abaixo:

- ABNT NBR ISO 9000:2000, que descreve os princípios dos sistemas de gestão da qualidade bem como a terminologia desses sistemas.
- ABNT NBR ISO 9001:2000, requisita especificadamente os sistemas de qualidade que uma organização precisa demonstrar e exercer com relação aos produtos ou serviços que venham atender os clientes e que tragam satisfação aos mesmos.
- ABNT NBR ISO 9004:2000, cria diretrizes que medem a eficácia e a eficiência do sistema de gestão de qualidade para melhorar o desempenho das organizações e trazer satisfação aos clientes.

Conforme o site Wikipédia (2009),

Esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade. Aplicam-se a campos tão distintos quanto materiais, produtos, processos e serviços.

A ISO 9000, implantada no ramo da hotelaria, pode ajudar a corrigir erros e trazer as soluções para problemas apontados e conseqüentemente trazer a satisfação aos clientes que utilizam desse serviço. Serra (2005, p.51) diz, “Tem como vantagem adicional a garantia de que as normas oferecem um ponto de referência comum para turistas em todo mundo”.

Nesse ramo costuma-se utilizar itens de controle e de verificação, que são índices numéricos que medem os resultados dos trabalhos realizados dentro do hotel. Os mais conhecidos são os 5 w-1h, usados para verificar as possíveis causas de problema em um serviço prestado. A tabela abaixo traz os significados do 5w-1h:

1- Disponível em WWW.wikipedia.com.pt

Tabela 02. Matriz dos itens de Controle

Itens de Controle	<i>What</i> (O que Medir)	<i>Who</i> (Quem deve medir)	<i>When</i> (Quando medir)	<i>Where</i> (Onde medir)	<i>Why</i> (Por que medir)	<i>How</i> (Como medir)
Dimensões Qualidade						

Fonte: SERRA. Fator Humano da Qualidade em empresas Hoteleiras, 2005, p.32).

Seguindo esses padrões os hotéis se tornam aptos a fazer concorrência com os demais, independente se é de rede internacional ou não.

3.1 QUALIDADE X CUSTO

Como em qualquer negócio na hotelaria a qualidade é vista como um custo, pois todo tipo de investimento realizado gera um custo tanto interno como custo externo.

De acordo com o site Hôteliernews:

Na visão de alguns administradores hoteleiros e em nosso senso comum, um produto barato é de baixa qualidade, e produtos de boa qualidade são os mais caros. Permanece também a idéia errônea de que alta qualidade significa alto custo, e que o retorno não é rápido o suficiente para se sobrepor aos investimentos quando se pensa em elevar a qualidade dos produtos.

Ao se optar pelo produto mais barato, o hotel corre o risco de perder na qualidade e conseqüentemente diminuir sua carteira de clientes, pois gastará mais com os defeitos que apareceram do que investir no estabelecimento.

Serviço de boa qualidade nem sempre está relacionado a custos altos, específico para o hotel, seu maior patrimônio que deve ser bem investido, são seus funcionários, ou melhor, dizendo seus colaboradores.

1- Disponível em: WWW.hoteliernews.com.br

Serra2005, p.61), diz:

As empresas prestadoras de serviços devem apostar, fundamentalmente, na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

O importante é qualificar os colaboradores que integram a equipe, a fim de atuarem de maneira verdadeira e que passem a imagem positiva do hotel, pois de nada adiantará ter mordomias, fazer uso da melhor tecnologia se seus colaboradores estão insatisfeitos. Yaia, apud, Castelli (2008, p.51), complementa dizendo “O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca através da prestação de seus serviços a satisfação das necessidades e dos desejos de outros humanos”.

Daí a importância de se estar valorizando o capital humano do hotel, bem como em qualquer organização que vende serviços, pois funcionários com qualidade elevada são importantes ativos para o hotel, para que a excelência de seus serviços dependa dos processos e estes pela qualidade das pessoas, ou melhor, colaboradores que os executam.

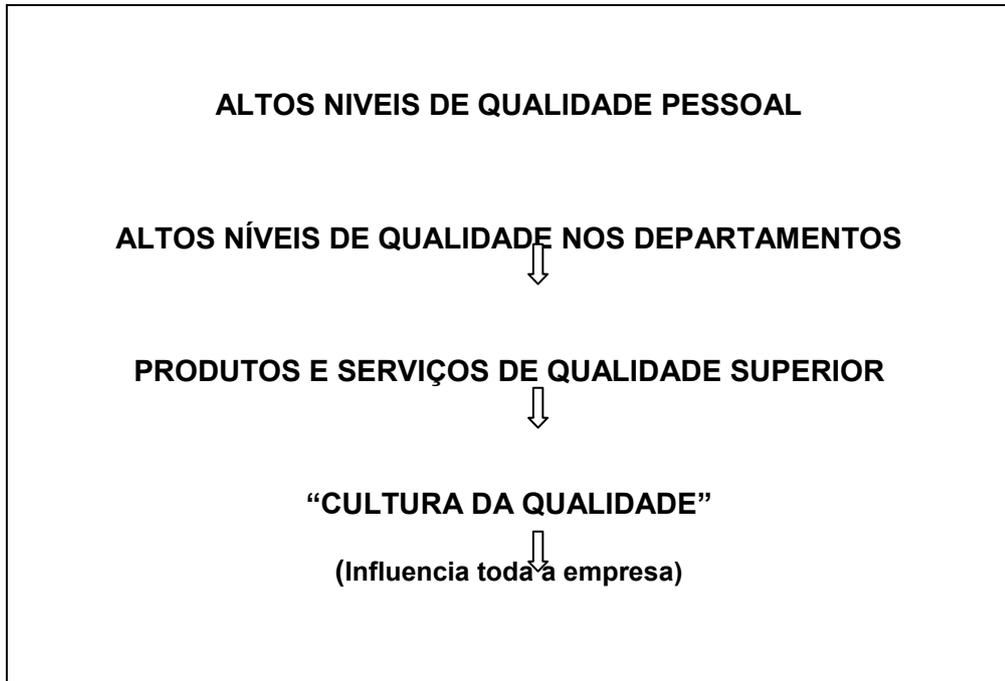
3.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS X QUALIDADE PESSOAL

A qualidade nos serviços oferecidos é reconhecida pela satisfação dos clientes, para isso os funcionários responsáveis por vender a qualidade que o hotel oferece, devem estar motivados e comprometidos no serviço.

Todo o esforço e desempenho desses funcionários é que vão determinar a percepção dos clientes para com a qualidade dos serviços ofertados.

Falando sobre qualidade ainda, é preciso antes de tudo dizer o que é a qualidade pessoal e onde ela age.

Qualidade pessoal é a satisfação dos resultados alcançados pelo ser humano, isso é crucial para auto-estima; sabemos que pessoas com auto-estima elevada rendem mais. Ela se dá por uma cadeia de melhoramentos. Na tabela abaixo estão os itens que fazem parte da qualidade pessoal.

Tabela 3: Altos níveis de qualidade

Fonte: SERRA. Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras, (2005, p.69).

Como demonstra a tabela acima, os altos níveis de qualidade pessoal geral geram altos níveis de qualidade nos departamentos e que por sua vez geram produtos e serviços novos; é uma cadeia cíclica, onde um depende do outro.

Já na qualidade dos serviços, por conta da globalização e das novas tecnologias surgem a toda hora. Os clientes que fazem uso desse tipo de serviço, hoteleiro, esperam ter somente o melhor e não aceitam qualquer coisa em troca.

A qualidade nos serviços se torna competitiva quando inclui o ser humano como fator fundamental, que é o que faz a diferença. Como exemplo de qualidade de serviço voltada para o ser humano, ou melhor, dizendo, focada nos colaboradores e clientes, é o nosso país, visto fora de nosso território como um povo hospitaleiro, tolerante e de fácil relacionamento, Isso já vem da nossa própria cultura, tornando assim o país competitivo em relação à qualidade dos serviços prestados aqui. Serra (2005, P.46) opina: “Diferentemente de tecnologia, cultura não se compra; ela se desenvolve.”

Resumindo, qualidade deve ser vista na hotelaria como fator fundamental e de sobrevivência, pois clientes que não são bem recepcionados e não encontram a qualidade naquilo que esperam, com certeza serão um “prato cheio” para a concorrência.

4. TREINANDO E SELECIONANDO O PESSOAL

A hotelaria é um dos setores onde é possível ver a busca da satisfação com os clientes, no caso os hóspedes, pois a relação desses com os funcionários é direta e também por contar com diversas atrações. O hotel se torna complexo quando trata do aspecto funcionários/hóspedes.

Dentre os serviços que um hotel oferece a recepção sem dúvida alguma é a parte mais importante, é ela que vai passar ao hóspede a imagem e oferecer os serviços do hotel.

O site Artigonal destaca (2009):

Na recepção deve-se colocar, no exercício da função, funcionários que tenham conhecimento efetivo dos produtos e serviços do hotel, não se limitando somente a isso, pois é um setor por onde, geralmente, passam todas as informações e ocorrências do hotel.

Sendo assim, o funcionário responsável pela recepção deve ser bem treinado de como deverá lidar com os problemas diários que ocorrem com os diferentes tipos de hóspedes.

É necessário que o hotel esteja atento à necessidade de realizar treinamento em seu quadro de funcionários, a fim de capacitar as pessoas a alcançar seus objetivos dentro do ambiente de trabalho.

Mas antes de existir qualquer tipo de treinamento, é preciso que se tenha realizado uma seleção rígida, partindo das técnicas certas para cada cargo, é no processo de seleção que vai buscar as características que o cargo exige bem como o desempenho do futuro colaborador do hotel.

A utilização de testes nas seleções varia muito. Depende dos critérios que cada empresa utiliza, pois com esses testes o profissional que realizará a seleção deverá conhecer muito bem os valores e princípios da empresa hoteleira. É o selecionador que passará a primeira imagem da mesma.

Uma vez que se identifica a necessidade de treinar os funcionários, é fundamental que exista um cuidado com o planejamento do mesmo, para isso é necessário que as pessoas que exercem cargos de chefia, mudem seus papéis para facilitar o desenvolvimento do treinamento.

De acordo com Serra (2005, p.84):

É importante que as empresas desenvolvam programas participativos, onde os empregados possam fazer uso da sua inteligência, além da sua força física, para participar na administração da empresa. Assim, eles passam a trabalhar e pensar, não se prendendo apenas ao cumprimento das normas.

Tanto selecionar como treinar devem ser realizados por pessoas que estejam comprometidas com o sucesso da empresa, para que a imagem da organização seja passada de maneira positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se observou no trabalho realizado, como em qualquer organização que presta serviços, na hotelaria a qualidade tem valor importante, e é possível com seus funcionários bem selecionados e treinados, mas acima de tudo satisfeitos com o trabalho que realiza.

Importante destacar que agradar os clientes não é tão difícil quanto parece, basta apenas usar as ferramentas corretas e sempre inovar os serviços oferecidos, ressaltando que tratando de hotéis é preciso inovar todo dia. A busca pela qualidade está em sempre superar as expectativas dos colaboradores internos e principalmente dos clientes, que é a razão de existência de todo hotel.

Resumindo, na hotelaria a parceria e sabedoria dos funcionários que estabelecem o reconhecimento nos serviços prestados, isso refletirá nos clientes a satisfação e o reconhecimento de que estão sendo bem cuidados e protegidos e que suas expectativas sejam superadas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**, 2ª Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**, cidade: Rio de Janeiro, editora campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**, cidade: São Paulo, Editora Atlas, 1994.

LUZ, Ricardo, **Gestão do clima organizacional**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão Estratégica de Pessoas**, Sistema, Remuneração e Planejamento. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salário**, 8ª Ed. ver. e ampl. São Paulo: Editora LTR, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

SERRA, Farah Azenha. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

SILVA, Marilene Luiza da; NUNES, Silva, Gilvan da. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Érica 2002.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Fonte: Site:

http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_opinio.php?codigo=AOP0076&area=d8, acessado em 30/06/2009 às 10h55min: Autora: PIO Cleuza, Psicóloga pela universidade metodista de Piracicaba-Unimep (Brasil), 2006.

Fonte: Site:

http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas_tabuladas_final/1_ME_TODOLOGIA_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO.pdf, acessado em 02/08/2009 às 16h13min: Proposta desenvolvida pelo grupo técnico de avaliação – Portaria 64/05, Coordenadoria Geral da Universidade Unicamp, Novembro de 2005.

Fonte: Site: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html>, acessado em 13/08/2009 às 20h35min: Autor: SORIO, Washington, Artigo, Afinal, salário é fator motivador?, Abril de 2006.

Fonte: Site:

http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/5080/descricao-de-cargos-recrutamento-e-selecao-a-importancia-desses-tres-fatores-no-sucesso-das-organizacoes.html, acessado em 13/08/2009 às 22h16min: Autor: ZAGO, Leandro, Artigo, Descrição de cargos, recrutamento e seleção: a importância desses três fatores no sucesso das organizações. Junho de 2008.

Fonte: Site:

<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=46692&Midia=1>, acessado em 29/08/2009 às 11h46 min: Autor:

PEDROSA, Gabriel, Artigo, “Treinamento é a base para se obter sucesso”. Novembro de 2008.

Fonte: Site:

Enciclopédia Wikipédia. http://pt.wikipedia.org/wiki/Iso_9000, acessado em 13/09/2009 às 13h42 min. Setembro de 2009.

Fonte: Site:

<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=47767&Midia=1>, acessado em 07/10/2009 as 23h43min: Autor: SOARES, Rogério, Artigo, “ A qualidade aumante os custos ?”. Dezembro de 2008.