

A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre valores visando crescimento e sustentabilidade

AUTORES

ANA ALICE VILAS BOAS

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
analiceufrj@gmail.com.br

CLAYTON DO ESPÍRITO SANTO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
clayton_santo@uol.com.br

ALESSANDRA DE PAULA MOSCHEN

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
alemoschen@terra.com.br

MAURÍCIO MAYNARD DO LAGO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
mauriciolago@uol.com.br

Resumo: O turismo mundial vem crescendo ano a ano e ganhando espaço e força no desenvolvimento sustentável das nações. A necessidade de acompanhar esta evolução faz com que as empresas hoteleiras do Brasil busquem formas de capitanear novos clientes, pois muito mais turistas estariam dispostos a trocar as viagens internacionais pelo turismo doméstico se houvesse uma melhoria na qualidade do atendimento e na oferta de serviços. Para buscar esta fatia de mercado, é necessário compreender os valores e expectativas dos clientes, para desta forma atender seus anseios e desejos. Mas, para tal deve-se primeiro identificar os valores percebidos pela organização e colaboradores para desta forma criar uma sólida base de sustentação da cultura organizacional. Este artigo busca identificar os valores percebidos pelos clientes, gerentes e funcionários tendo em vista o crescimento e sustentabilidade deste ramo de negócio em pequenas e médias empresas e descrever como estes valores podem interferir no crescimento das empresas do setor. Em abril de 2006, foram aplicados questionários em hotéis e pousadas do distrito de Penedo, que está localizado na região da Serra da Mantiqueira e possui um grande potencial turístico. Pode constatar-se que os principais valores identificados pelos três níveis são honestidade e qualidade nos serviços prestados.

Palavras-chave: Turismo, Organizações, Estratégia.

Abstract: The tourism in the world is growing faster and faster obtaining more space and strength in pushing sustainable development. The need for following this evolution is placing the Brazilian hotel system search for new clients. More inside tourist would be interested in swapping international journeys for domestic tourism if there were better quality in the services and better offer of services. In order to reach this market share, it is necessary to understand the clients' values and expectative to reach their needs. However, first it is relevant to identify values perceived by the organization and its partners aiming to create a solid base to sustain this organizational culture. This paper aims to identify values that clients, managers, and employees towards growth and sustainability for small and medium business and describe how these values may interfere in the growth of these business sector. In April 2006, some questionnaires were applied in hotels and lodgers in the district of Penedo, which is located at the Mantiqueira Mountains and has a big tourism potential. As a result it was possible to state that honest and quality of services are the most relevant values perceived by the three groups of respondents.

Key-words: Tourism, Organizations, Strategy.

1. Introdução

O setor de turismo vem ao longo dos anos ganhando força e espaço na economia Mundial, tornando-se uma das atividades impulsionadoras das economias em Países desenvolvidos e em fase de desenvolvimento. De acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur, 2005), o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo.

Segundo Gorini (2005), a Organização Mundial do Turismo (OMT) destaca o fato de que o turismo enriquece indivíduos, famílias e comunidades inteiras, tratando-se da maior atividade do comércio internacional, empregando milhões de pessoas, direta ou indiretamente, em hotéis, transportadoras, locadoras de veículos, lavanderias, agências turísticas, lojas de *souvenirs*, restaurantes, fazendas, artes e artesanato, entre outros, e reunindo, ao todo, cerca de 56 segmentos da economia.

Seguindo esta tendência mundial, a economia nacional também busca atrair e alavancar o turismo nas diversas regiões do País. O Brasil de acordo com a Embratur possui uma grande diversidade de atrativos, e milhares de turistas desembarcam mensalmente em nosso território realizando gastos mensais que beiram os 360 milhões de dólares. O setor apresentou um crescimento médio de 40% de agosto de 2004 a agosto de 2005, mas a quantidade de turistas capitaneados neste mesmo período passou de 491.916 para 542.299 apresentando assim um aumento de apenas 10% em relação ao período. Estes dados podem levar a constatação de que o crescimento do turismo internacional no Brasil vem acontecendo de forma lenta. Uma das formas de aumentar a rentabilidade do setor pode estar no turismo doméstico, ou seja, o turismo interno, pois o mesmo levantamento que constatou os dados sobre a evolução do turismo internacional, relatou que na contramão do turismo nacional os brasileiros gastaram em agosto de 2005 aproximadamente 463 milhões de dólares no exterior representando assim um aumento de 86% em relação a agosto de 2004 onde os gastos foram da ordem de 248 milhões de dólares. (EMBRATUR, 2006)

Levantamento realizado pela Embratur (2006), constatou que quatro em cada dez brasileiros realizam viagens domésticas e que dois em cada três brasileiros que realizam viagens internacionais aceitariam trocar esta rotina por viagens domésticas se a realidade do turismo no Brasil fosse alterada. Como principais fatores que permitiriam esta mudança são destacados as reduções de preço que foi citada por 27,9 % dos entrevistados, melhoria das informações, segurança e a qualidade dos serviços prestados.

Uma análise simples sobre estas informações constata que um dos principais problemas enfrentados pelo setor de hotelaria é a qualidade e diversificação dos serviços prestados. A maioria dos hotéis independentes é administrada pelos próprios proprietários que de uma forma geral precisam investir com regularidade na modernização das instalações e na manutenção da infra-estrutura, como forma de assegurar ou expandir a sua participação de mercado.

Existe um grande mercado a ser conquistado, pois apenas 30% das pessoas que realizam o turismo doméstico hospedam-se em hotéis e pousadas, a grande maioria busca a casa de amigos e parentes, isto pode justificar um dos problemas vividos pelos proprietários de hotéis e pousadas que é a sazonalidade do setor, causada por uma grande variação na sua taxa de ocupação denominada de alta, média e baixa temporadas.

Um ponto chave para conquistar esta fatia de mercado está na necessidade de compreender os valores percebidos pelos clientes buscando através destes realizar um

atendimento eficaz, pois um aumento na lucratividade passa pelo processo de fidelização do cliente o que trará por consequência uma melhora na taxa de ocupação.

Seguindo esta linha, as empresas devem contratar funcionários que estejam alinhados com os valores organizacionais e que estejam dispostos a se entregar ao trabalho na busca de um atendimento de qualidade. Empregados ou colaboradores que encontram ambientes de trabalho com bom clima organizacional e onde se sintam valorizados pela correção nas tarefas realizadas diariamente apresentam um rendimento superior.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo identificar os valores percebidos por clientes, gerentes e funcionários de hotéis e pousadas do distrito de Penedo tendo em vista o crescimento e sustentabilidade deste ramo de negócio em pequenas e médias empresas e descrever como estes valores podem interferir no crescimento das empresas deste setor.

2 Fundamentação Teórica

Os valores de uma organização são avaliados e identificados através da análise da cultura organizacional. A cultura organizacional vai determinar o comportamento dentro da empresa que poderá ser enraizada e absorvida pelos membros da organização na medida em que a administração acredita e enfatiza esses valores. Uma vez implantada, funciona como um pilar de sustentação da empresa atuando como um padrão de conduta e ações da organização.

Para que cultura organizacional possa cumprir o seu papel dentro de uma organização é preciso que ela seja coerente com os valores sociais vigentes e oriente a conduta dos funcionários em direção à ética, honestidade, humanismo e conduta social. O funcionário recém-chegado que não incorpora a ética vigente dentro da empresa, dificilmente encontrará espaço para o seu desenvolvimento pessoal e sua inserção junto a seus pares.

O que remete os estudiosos do assunto, às pesquisas sobre o clima organizacional e comportamento organizacional.

Segundo Soto (2005), “O comportamento organizacional usa o estudo sistemático para melhorar as previsões do comportamento que normalmente se fariam somente com a intuição”.

Um dos elementos destes estudos são os valores organizacionais e de acordo com Peters (1997), os principais valores de uma empresa devem ser:

- Realizar um trabalho fabuloso e ser reconhecido em todo mundo pelo seu caráter inovador;
- Atrair pessoas estimulantes, muitas das quais um pouco anticonvencionais;
- Questionar constantemente “a maneira pela qual as coisas são feitas aqui” e nunca dormir sobre louros;
- Certificar-se de que aqueles que deixam à empresa, voluntariamente ou não, tiveram uma experiência especial e fizeram amigos enquanto estiveram aqui;
- Ter um ambiente de coleguismo, agitado, alegre, no qual as pessoas apóiam umas as outras e a política é tão ausente quanto possível num empreendimento humano;
- Certificar-se de que nunca surja qualquer dúvida ou insinuação a respeito de sua ética;
- Trabalhar com clientes estimulantes, que motivam e estimulam com quem é possível aprender e a quem é bom se associar.

A busca e incorporação desses valores, pelo indivíduo são muito importantes e isso ocorre através de um processo de aprendizagem.

O trabalho na organização resulta, pois, da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno. Aprendizagem à aquisição de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece. A aprendizagem conduz a mudanças relativamente permanentes da conduta. Elas freqüentemente ocorrem sem que o indivíduo as procure de forma deliberada e mesmo sem estar consciente disso. (SOTO, 2005: 93).

A cultura organizacional, através de seus valores, direciona o comportamento dentro da organização, estabelecendo normas de conduta ética que serão protegidas e legitimadas a partir do momento que são entendidas como válidas, criando um estado de comportamento homogêneo e identificado com os objetivos organizacionais. Este processo de legitimação da cultura organizacional deve ser direcionado de forma a criar um estado de excitação e confiança entre seus funcionários e colaboradores, pois só desta forma eles se sentirão motivados para a realização de suas tarefas com maior eficiência.

Segundo Welch (2005:14), valores são apenas comportamentos específicos e práticos, tão descritivos que deixam pouco espaço para imaginação. “As pessoas devem ser capazes de usá-los como instruções de ordem-unida, pois eles são como a missão, meio para um fim – vencer”.

Já em Soto (2005). “A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Para conseguir uma maior participação, as empresas devem estar focadas nas necessidades básicas de seus funcionários. Uma das formas de atender a estas necessidades passa pela garantia de um modelo de premiação por desempenho alcançado, pois assim estará estimulando uma participação pró-ativa onde sempre haverá a busca imediata por soluções e idéias para sanar as dificuldades surgidas no dia-a-dia, tendo como consequência, maior adesão por parte dos funcionários. A motivação através de recompensas pode funcionar como estímulo eficaz para se produzir um comportamento desejado pela alta direção.

“A clareza sobre os valores e comportamentos não adianta muito sem estímulos. Para que os valores realmente signifiquem alguma coisa, as empresas devem recompensar as pessoas que as demonstram e punir as que não demonstram”. Acredite-me, isso é muito importante para a vitória. Digo isso porque sempre que demitíamos os nossos gerentes de alto desempenho por não aderirem aos valores da empresa – e divulgávamos os fatos e as razões – a organização reagia de maneira muito positiva. Nas pesquisas anuais durante mais de uma década os empregados nos diziam que éramos uma empresa que cada vez mais vivia os seus valores. Isso levava cada vez mais as pessoas a vivenciá-los com intensidade crescente. Com isso, aumentava a satisfação dos empregados e melhoravam nossos resultados financeiros (WELCH, 2005:17).

Para Bergamini (1988:37), a eficiência é o elemento importante para os resultados da organização. O que pode ser visto, de certa forma como um valor.

Num mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se o seu maior diferencial competitivo.

A diferenciação dos serviços prestados nos diversos ramos empresariais sempre ficará evidenciada quando falamos em comprometimento, inovação e dedicação. O ramo de turismo e hotelaria tem como principal diferencial o serviço, e a sua diferenciação fica muito mais evidente

devido à proximidade existente entre o profissional desse segmento e o cliente. Em vários momentos o serviço prestado faz com que o cliente se decida por este ou aquele estabelecimento e essa escolha pode ser direcionada se o funcionário responsável pelo contato direto com o cliente consegue transmitir através de um bom atendimento, o conhecimento dos hábitos culturais do turista e a paixão pelo local de trabalho (cidade ou país).

O produto turístico é constituído por uma gama de diferentes bens e serviços oferecidos ao turista. Ele tem características que diferem da maioria dos produtos. Ao contrário de produtos tangíveis, o produto turístico é produzido pelos fornecedores no momento em que é consumido pelos clientes; não é fácil padronizá-lo e sua qualidade muitas vezes é difícil de prever; nenhum produto turístico é exatamente igual ao outro, não pode ser armazenado, e tem uma sazonalidade que influencia a decisão por sua procura. (TRIGUEIRO, 2001:15)

A prestação de serviços não é algo perecível como um produto material. Ele possui uma intangibilidade que não pode ser experimentada apenas pelos cinco sentidos tradicionais. Ela ocorre através do relacionamento pessoal, o que a princípio, pode parecer um fator facilitador. Mas por outro lado, pode ser uma barreira, pois implica em questões subjetivas e de relacionamento como simpatia, e empatia pessoal. Desta forma torna-se de suma importância uma incessante busca na identificação do perfil do cliente. Os valores, desejos e expectativas dos clientes em relação ao curto período de hospedagem devem ser atendidos de forma eficiente, pois a fidelização passa diretamente pela qualidade do serviço prestado e em um setor onde a concorrência aumenta diariamente isto se torna um imenso diferencial competitivo.

Uma empresa obtém sucesso na medida em que produz aquilo que vende aquilo que o cliente deseja. Para tanto, a empresa precisa conhecer o cliente. Conhecer suas necessidades, seus desejos, suas expectativas, atitudes, seus comportamentos e suas tendências. (CASTELLI, 2002:120)

De acordo com Canton (2001), o turismo é uma das atividades que mais crescem no país. Embora ainda seja pouco explorada tendo em vista do potencial natural que o país possui.

O turismo é a atividade econômica que mais cresce em nível mundial. Os impactos econômicos causados por esse segmento são inúmeros, além de reduzir os problemas da sazonalidade. O evento é um gerador de demanda para o núcleo. (CANTON, 2001:307)

Portanto, o estudo dos valores organizacionais e da cultura em empresas hoteleiras e de turismo torna-se importante para um entendimento do comprometimento dos funcionários e gerentes, pois existe um grande mercado a ser explorado. O Brasil possui um vasto território que é composto de áreas que possuem uma imensa riqueza natural, e explorar o turismo de forma saudável e rentável passa diretamente pela atração e as vantagens que o setor de turismo e hotelaria pode oferecer aos seus clientes usuais e potenciais. O aumento desta demanda de turismo interno pode passar por um alinhamento na percepção de valores dentro das organizações e para este alinhamento deve-se primeiro caracterizar os valores percebidos pelos segmentos que compõem o setor.

2.1 Valores organizacionais para a gerência

A gerência deve ser o canal que irá difundir os valores organizacionais para dentro da empresa, sendo sua habilidade de comunicação, capacidade de criar o comprometimento coletivo e a fé inabalável nos valores defendidos que irá preparar a equipe para a compreensão e internalização desses valores.

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelece os padrões que devem ser alcançados na organização. [...] Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (DEAL & KENNEDY, apud FREITAS, 1991:15)

Segundo Wallace (1994: 67), o que a alta gerência realmente pensa das pessoas e, portanto, a forma como ela as trata determinará, em grande parte, o nível de desempenho da empresa no futuro.

Para Senge (1996), apud VERGARA (2005), “existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo”. No entanto, Daft (1999) afirma que as organizações que aprendem estão reinventando suas estruturas na direção de algo chamado “organização que aprende”. Não há um modelo único de organização que aprende; ela é uma filosofia ou atitude sobre o que é organização e qual o papel dos funcionários. Todos na organização participam da identificação e resolução do problema, permitindo o aumento de sua capacidade. O foco está na qualidade e na satisfação dos clientes. A organização que aprende enfatiza a equipe e sistemas de hierarquia, para maximização do seu desempenho.

Os valores organizacionais da gerência devem impulsionar novas atitudes e ações que irão contribuir neste contexto de mudança.

2.2 Valores organizacionais para os clientes

Neste contexto, observa-se que os valores organizacionais para a gerência estão relacionados à forma como as pessoas compram soluções para os seus problemas. Quanto mais completa for a solução apresentada pela empresa na forma de produto ou serviço mais valor será agregado pelo consumidor. Alguns produtos conseguem agregar tanto valor que, em muitos casos, o cliente se mostrará disposto a pagar um valor-prêmio por esse diferencial. Gerar valor percebido pelo cliente é o que vai garantir o sucesso das organizações no futuro.

Os clientes precisam ser os principais propulsores da estratégia operacional de sua empresa. Voltar-se para o cliente, aproximar-se dele ao máximo e fornecer produtos e serviços de apoio que atendam e superem as suas expectativas tornaram-se condições necessárias para o sucesso, a partir da década de 1990. (WALLACE, 1994:21).

O objetivo da empresa é buscar e manter clientes satisfeitos, e para isso, é necessário que eles percebam valor naquilo que as empresas oferecem. Muitas empresas interpretam de maneira equivocada essa dinâmica e direcionam seus esforços no desenvolvimento de um produto ideal, quando na verdade, a ação eficiente ocorre quando se coloca o cliente no centro da tomada de decisão.

Algumas organizações obtêm uma noção mais exata dos clientes criando um índice de satisfação do cliente (ISC) como melhor estimativa de satisfação de um grupo de clientes (...). É difícil comparar todos os dados indicando como uma organização está

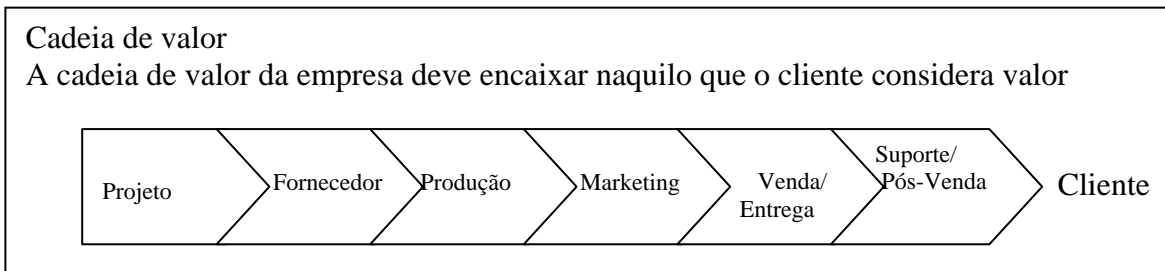
atendendo os seus clientes. Um índice pode, então, tornar-se uma excelente ferramenta no direcionamento das pessoas para as necessidades mais importantes do cliente (WHITELEY, 1992:141).

Segundo Porter (1989), “toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Todas essas atividades são podem ser representadas, fazendo uso da cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

O nível relevante para construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma indústria particular (a unidade empresarial). Uma cadeia de valores, a nível do setor ou da indústria, é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Ela é um conjunto de etapas no processamento do produto ou serviço que irá contribuir para gerar um valor para o cliente.

Segundo Nóbrega (2004:50). “Valor é uma cadeia. Cada elo deve agregar alguma coisa ao valor final que o cliente vai receber. Se não agregar, é só custo e está reduzindo sua margem, portanto não é valor”.

Pensar “cadeia de valor” é fundamental porque hoje os produtos/serviços estão se tornando cada vez mais parecidos. Com isso, você só vai conseguir ganhar dinheiro se capturar valor em elos da cadeia, não necessariamente no produto final. (NOBREGA, 2004: 51)



Adaptado de NOBREGA, Clemente, 1999.

No caso do setor de serviços, todos os elos da cadeia de valor refletem diretamente na satisfação ou insatisfação do cliente, visto que a percepção e avaliação do cliente em relação ao que está sendo oferecido são estanques. Assim, é de grande importância que os valores da gerência e dos clientes estejam alinhados aos valores dos funcionários.

2.3 Valores organizacionais para os funcionários

Entre aquilo que a empresa pretende alcançar (seus objetivos) e o resultado de suas atividades (satisfação do cliente) está a atuação comprometida do funcionário. É através das suas ações que o cliente percebe a importância que a empresa lhe concede.

O comprometimento da equipe com os objetivos organizacionais é diretamente proporcional à preocupação demonstrada por meio de atitudes claras por parte da empresa. Esta deve demonstrar aos funcionários a preocupação com o seu bem estar tanto dentro do ambiente

de trabalho como fora, pois esse comprometimento não pode estar limitado às atividades funcionais, devendo estender-se ao âmbito social das relações com o meio.

É inútil tentar criar o comprometimento, se não houver a valorização da pessoa, confiança na administração e respeito pelas pessoas. (realização, segurança, recompensas extrínsecas). A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN apud FREITAS, 1991:7).

Em retorno, os funcionários mostram-se mais comprometidos e envolvidos com as metas globais. As pessoas dentro das empresas se organizam em grupos formais para execução das tarefas e a preservação da estrutura oficial de poder e, em grupos informais, onde as relações de amizade, solidariedade e identificação social prevalecem sobre a hierarquia organizacional.

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também um conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização. (CURY, 2000:278).

Para uma pessoa se considerar integrante de um grupo, é necessário que suas crenças e valores coincidam, pelo menos em parte, com as crenças e valores vigentes no grupo. Assim Bergamini (1998: 50) afirma que:

Todo homem vive em seu próprio mundo. O mundo é aquilo do que se tem experiência interior: do que se percebe, sente, pensa e imagina. E o que se percebe, sente, pensa e imagina está subordinado ao ambiente físico e social em que se vive e à sua própria natureza biológica, especialmente ao funcionamento de seu cérebro e de seu sistema nervoso. Seu mundo é o seu mundo pessoal e é diferente do mundo dos outros homens, porque se cérebro, seu sistema nervoso e seu ambiente físico e social não são exatamente iguais ao de nenhuma outra pessoa.

As empresas não moldam totalmente seus colaboradores com seus valores. É necessário que os candidatos aos cargos disponíveis dentro da organização já possuam parte desses valores, daí a importância de uma seleção que tenha como um dos critérios importantes, em muitas situações mais importantes que a própria competência técnica, a identificação com os valores organizacionais.

2.4 Contratação baseada em valor

Para integrarem seus quadros de funcionários, as empresas procuram cada vez mais pessoas que se identifiquem com o seu perfil. Em muitas situações a habilidade técnica assume uma posição secundária no processo de avaliação, pois a empresa acaba entendendo que preparar

tecnicamente um profissional através do treinamento e do desenvolvimento é mais fácil do que fazê-lo adaptar-se a ideologia organizacional.

Assim, Dessler (1996) afirma que o processo de vinculação do funcionário à ideologia organizacional deve partir da busca e conhecimento dos valores pessoais que tenham relação com os valores organizacionais.

Para Welch (2005), a contratação de pessoas é algo estratégico, nada é mais importante para o sucesso de um empreendimento do que contratar a pessoa certa para cada área. O candidato para ser admitido em qualquer organização deve, antes mesmo de começar a ser avaliado tecnicamente, passar por três testes básicos: o da integridade, da inteligência e o da maturidade.

Segundo Marras (2001), o recrutamento e seleção na maioria das empresas se limitam aos níveis tático e operacional enfatizando as necessidades de curto prazo para o preenchimento das vagas. De acordo com este autor, a máxima “o homem certo para o lugar certo” já não atende às necessidades estratégicas das organizações, mesmo por que não se pode afirmar que o lugar certo hoje corresponderá ao lugar certo que se deseja amanhã. É necessário que as empresas observem mais o potencial do candidato para atender às necessidades futuras da empresa, do que sua habilidade imediata. Deve-se priorizar mais a capacidade do candidato em aprender a aprender com a organização do que a sua experiência vivida. Para isso, os processos de recrutamento e seleção devem estar atentos a alguns requisitos básicos:

- O processo seletivo deve revelar o potencial intrínseco do candidato;
- O candidato ideal não deve ser avaliado nos limites da descrição de cargos e sim dentro do universo da profissão;
- Maior participação do recrutamento e seleção no planejamento estratégico da empresa;
- Priorizar a visão holística e a postura participativa na avaliação do candidato;
- Procurar a multidisciplinariedade. Assim, de acordo com o autor, o setor de recrutamento e seleção estará contribuindo o futuro estratégico da organização.

No setor hoteleiro, pouco (ou nada) tem sido estudado sobre esta forma de contratação. O que pode estar comprometendo drasticamente este segmento. Esta realidade ao mesmo tempo se mostra como uma incoerência, uma vez que, é de fundamental importância para o sucesso do empreendimento que o funcionário seja um profissional diferenciado, possuindo muitas características que os profissionais de outros setores mais tradicionais não precisam apresentar. Daí a relevância de um recrutamento e um processo de seleção de pessoal eficaz e comprometido com as necessidades que o setor exige.

3 Metodologia

Tendo em vista todos os fatores apresentados no corpo deste trabalho, torna-se necessário a realização de uma pesquisa de campo que possa revelar como os gerentes, funcionários e clientes compreendem e percebem o que é valor.

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho exigiu o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Para tal foi desenvolvido um questionário constituído de dez questões com a intenção de traçar um perfil detalhado dos três níveis estudados. Na identificação dos valores foi criada uma questão onde se pedia para classificar de 1 a 5 o grau de importância que o entrevistado daria para cada variável, sendo que a escala obedecia a seguinte ordem: 1 –

muito importante, 2 – importante, 3 – importância mediana, 4 – pouca importância, 5 – sem importância.

Para o nível gerencial e operacional as variáveis observadas nesta questão foram divididas em Honestidade, Espírito de equipe, Relacionamento com os colegas de trabalho, Disciplina, Comprometimento com a empresa, Experiência profissional, Liderança, Delegação de responsabilidades, Treinamento, Compromisso com a qualidade, Flexibilidade, Clima de trabalho, Relacionamento com o cliente, Rapidez e eficácia no atendimento, Pontualidade, Salários, Prêmios e gratificações por desempenho e resultados alcançados e finalizando com o Reconhecimento pelos serviços prestados.

Para avaliar os valores percebidos pelos clientes, foram observadas as variáveis, Qualidade no atendimento dos recepcionistas, Honestidade, Comprometimento, Conforto, Variedade de serviços, Preço, Opções de lazer, Qualidade do atendimento dos funcionários do serviço de quarto e Serviço de restaurante.

O estudo foi realizado em Penedo, distrito da Cidade de Resende localizada na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, no período de 03 a 21 de abril de 2006.

Para a realização do estudo foram colhidas amostras em dois hotéis e três pousadas diferentes. A pesquisa foi realizada com 5 gerentes, 56 clientes e 44 funcionários da área operacional. Foram criados três questionários distintos, onde eram abordadas variáveis qualitativas tais como: sexo, grau de escolaridade e a frequência com que ocorria a hospedagem em hotéis, para através destas, identificar qual é o perfil dos três segmentos observados. As variáveis quantitativas foram levantadas através da verificação do nível salarial das três classes.

4 Resultados Obtidos

4.1 Perfil da região estudada

Uma das regiões que possuem grande potencial de crescimento é a região da serra da Mantiqueira que possui uma grande quantidade de atrativos naturais para o turismo e por consequência para o eco turismo. É neste cenário de estudo que surge como opção de turismo doméstico o Distrito de Penedo, situado a meio caminho entre duas metrópoles: a 270 quilômetros de São Paulo e 170 quilômetros do Rio. Este distrito situado aos pés da Serra da Mantiqueira apresenta como principal característica as baixas temperaturas que ajudam a garantir um aspecto europeu. Uma característica reforçada pelo fato de Penedo ser a única colônia finlandesa no Brasil. (Penedo 2006)

O pequeno distrito possui uma forte tradição cultural que tem início com a chegada de um grupo de cem imigrantes à região em 1929, liderados por Toivo Uuskallio. Depois de se instalar na Fazenda Penedo, criaram um projeto comunitário, de retirar o sustento do grupo da propriedade rural. Criaram, assim, uma sociedade diferenciada, estranha para os padrões locais. Tinham princípios pacifistas, naturalistas e alimentação vegetariana. Prezavam a ecologia e o ambientalismo.

Atualmente aproximadamente cinco mil pessoas têm residência fixa em Penedo. Dentre estes moradores, vários buscam a sua subsistência no turismo que é constituído por 58 hotéis, 34 restaurantes, várias lojas de *souvenires* e uma vasta gama de bazares e pequenos comércios.

Apesar de todos os atrativos a região também apresenta problemas de ordem estrutural em suas organizações hoteleiras, que podem estar comprometidas pela baixa qualidade no atendimento e a falta de um aperfeiçoamento no gerenciamento.

4.2. Percepção dos gerentes

Os resultados obtidos com esta pesquisa revelaram que 60% dos gerentes eram do sexo masculino sendo que 80% do total possuem o nível superior completo, com salário médio entre 3 a 10 salários mínimos. Para os gerentes, todas as variáveis apresentadas foram classificadas com o maior grau de importância possível, ou seja, de honestidade até prêmios e gratificações por desempenho e resultados alcançados e finalizando com o Reconhecimento pelos serviços prestados, todos os itens foram considerados de suma importância, conforme ilustra o Gráfico 1. Um dos fatores que pode ter levado a este resultado é a constatação de que em sua totalidade os hotéis e pousadas desta região são geridos pelos próprios donos. A gestão familiar apresenta algumas vantagens sobre uma gestão profissional e técnica, umas destas está relacionada ao maior envolvimento com todo processo de hospedagem, mas também pode gerar uma possível falta de percepção mais profissional sobre o modelo de gestão utilizado.

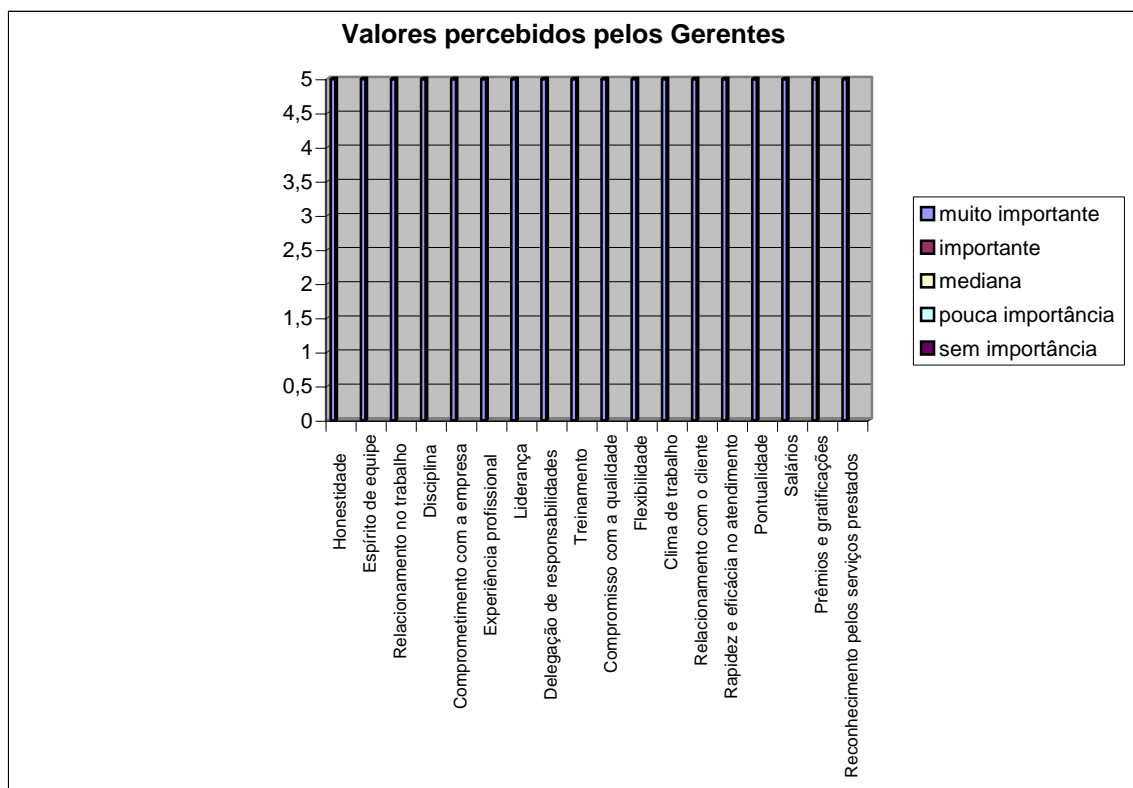


Gráfico 1: Valores percebidos pelos gerentes

Esse resultado também pode sinalizar para o fato de que os gerentes (que no caso também são donos dos empreendimentos hoteleiros) se colocam como os principais representantes/defensores dos valores da organização. Perceber-se por aí a identificação total.

4.2. Percepção dos funcionários

Em contra partida, os funcionários avaliados nesta pesquisa apresentam como principais valores a disciplina, honestidade e atendimento ao cliente, o que revela a preocupação com a organização interna da empresa com os conceitos de qualidade no atendimento. As variáveis

definidas como reconhecimento pelos serviços prestados, o clima no trabalho e o relacionamento com os colegas demonstram uma preocupação com a valorização como profissionais e uma melhoria no clima organizacional.

O Gráfico 2 mostra que os fatores como espírito de equipe, liderança, delegação de responsabilidades e eficácia no atendimento, prêmios e gratificações não foram avaliados como muito importante pelos funcionários. Estes itens geralmente são mais percebidos pelos funcionários que assumem posições de nível gerencial. Itens como, a experiência profissional, flexibilidade e treinamento que apresentam grande importância para um funcionamento adequado de qualquer organização são percebidos como irrelevantes. Dentre esses itens, o treinamento tem papel de destaque, pois em sua totalidade os clientes esperam que os funcionários de todos os setores sejam capazes de cumprir suas funções com o máximo de eficiência. Esta resposta vem de encontro a qualidade no atendimento que é tão prezada pelos funcionários de uma forma geral, pois a otimização do atendimento passa pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Um dos fatores que pode ter influenciado na não percepção da importância na qualificação profissional é a baixa escolaridade, predominantemente de 1º grau completo (atual ensino fundamental) com idades que variam entre 30 a 60 anos.

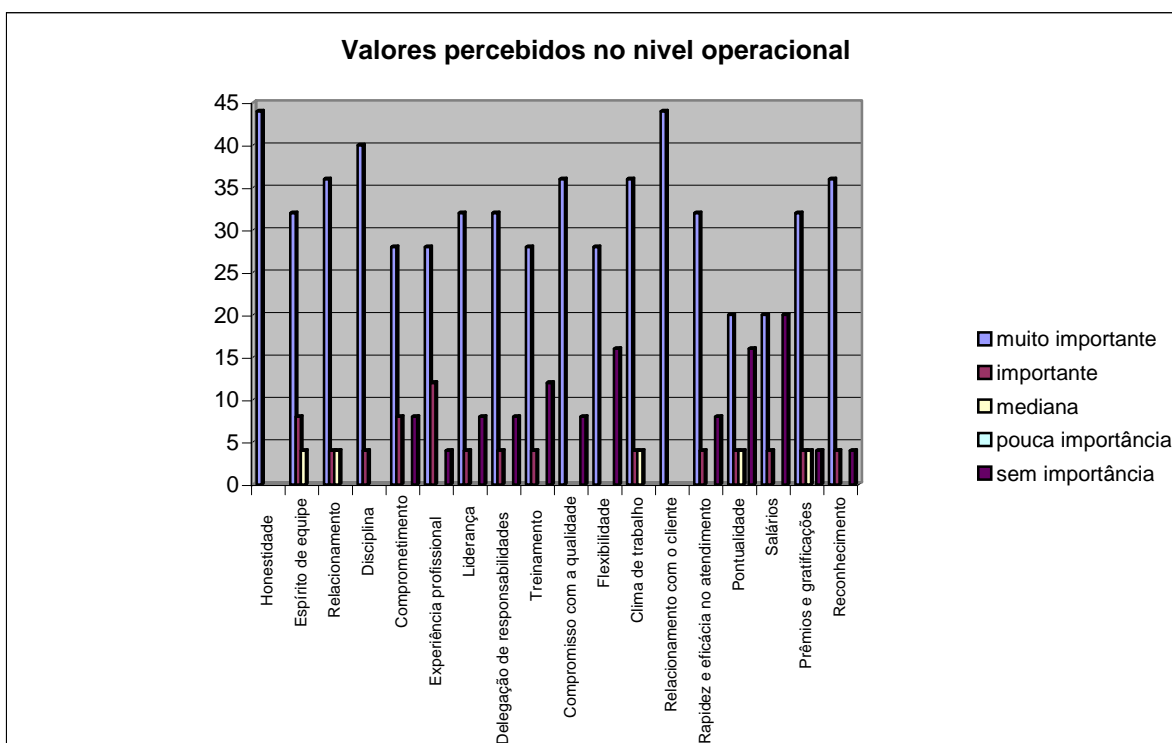


Gráfico 2: Valores percebidos pelos funcionários

4.2. Percepção dos clientes

O perfil dos clientes entrevistados nesta pesquisa demonstra que a maioria é do sexo masculino (58%) e possui nível superior completo com rendimento médio superior a 10 salários mínimos, o que os enquadra dentro da classe média brasileira. Idade média que varia entre 30 e 60 anos, e costumam realizar passeios com hospedagem em hotéis ou pousadas 3 vezes ao ano.

O Gráfico 3 mostra que valores como honestidade, conforto e preço foram os itens com maior importância na avaliação dos clientes seguidos do comprometimento, o que pode significar responsabilidade com o produto oferecido. A maioria dos hotéis e pousadas não oferece serviços de restaurante, o que para os clientes não é ponto fundamental, pois a região oferece uma vasta gama de restaurantes e bares que tornam, desta forma, desnecessário fornecer este serviço. O que pode também justificar uma baixa avaliação em relação às opções de lazer.

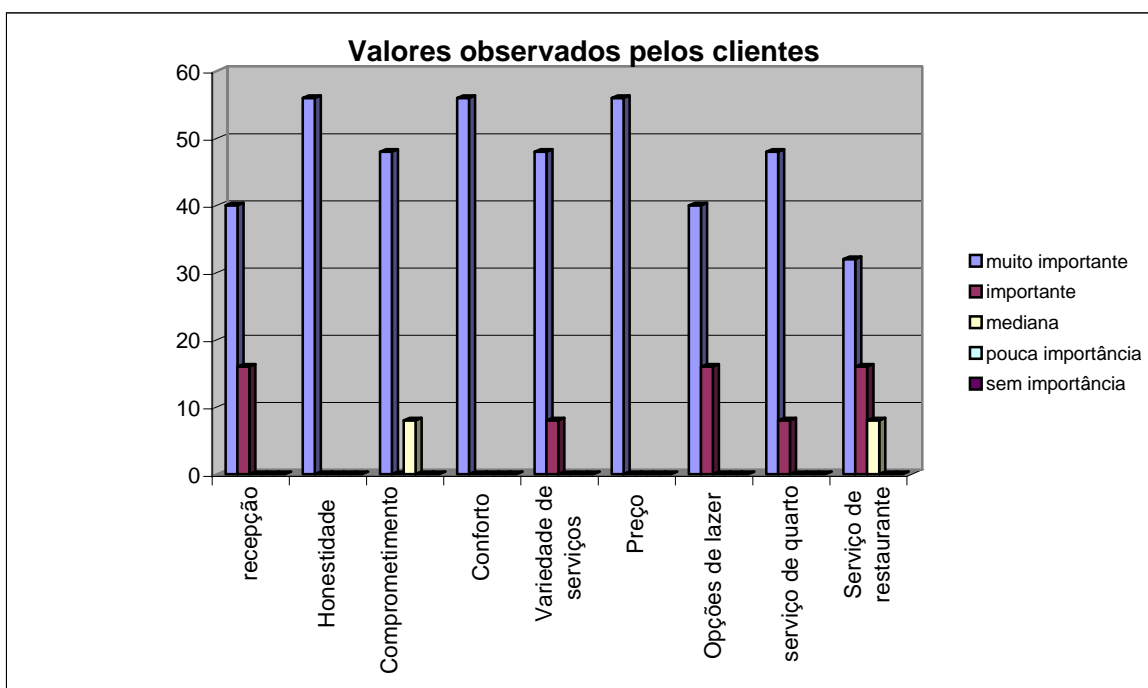


Gráfico 3: Valores percebidos pelos clientes

Percebe-se nesta pesquisa que todas as categorias de entrevistados (clientes, funcionários e gerentes) destacaram a honestidade como um valor primordial, seguido de qualidade na prestação de serviços. Portanto, cabe aos gestores destas pequenas e médias empresas do setor de hotelaria dar mais atenção a estas variáveis a fim de obterem maior crescimento e sustentabilidade e atingirem uma posição ainda melhor no mercado.

5. Conclusão

Os valores percebidos pelos clientes entrevistados demonstram que a busca por uma melhoria na qualidade do atendimento e otimização dos serviços executados deve ser constante para os donos de hotéis e pousadas, pois a redução dos custos passa pela quantidade de clientes recebidos ao longo do ano. Esse percentual tende a aumentar quando o turismo doméstico tornar-se atrativo (ganho de escala).

Percebe-se que a cadeia de valor não está muito clara para a gerencia e isso é demonstrado pelo fato dos gerentes terem atribuído os mesmos valores para todos os itens. A gestão de qualidade só pode ser alcançada com qualificação e esta tem que ser tanto na parte administrativa quanto na operacional. Cabe lembrar que a prestação de serviços se destaca principalmente através de um atendimento diferenciado e essa postura só é alcançada por meio de um planejado

programa de treinamento e mudança comportamental, o que evidencia a visão organizacional como uma importante ferramenta de direcionamento e viabilização de mudanças.

As empresas do ramo hoteleiro devem estar mais preocupadas com treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, pois assim estarão colaborando de forma ampla para a melhoria dos serviços prestados e por consequência na satisfação do cliente. Mas para isso, é necessário identificar corretamente os componentes da cadeia de valor do cliente percebendo o que para ele seja importante ou de pouco valor: como um fim de semana agradável pode influenciar na sua relação familiar, no seu relacionamento profissional em virtude de uma experiência extremamente prazerosa.

O cenário demonstra que existe um grande mercado a ser explorado e cabe aos proprietários e administradores dos estabelecimentos de hotelaria buscar formas de atrair e fidelizar um público que demonstra estar maduro e consciente de suas necessidades.

Para criar uma ferramenta de otimização ou um processo de treinamento baseado nas variáveis observadas nesta pesquisa, torna-se necessário um trabalho mais amplo, com uma maior identificação dos valores percebidos principalmente por funcionários e gerentes para desta forma alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos da organização.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.

CANTON, Antônia Marisa, Evento. In: ANSARAH, Marília dos Reis (org.). Turismo: como aprender e como ensinar. 2 ed. São Paulo: ed. SENAC, 2001, cap. S/n, p. 305-329.

CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 9 ed. , Caxias do Sul: Educs, 2001.

Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil. Disponível em: www.turismo.gov.br acesso em 24 de abril de 2006.

CURY, Antônio. Organizações e Métodos. Uma visão holística. Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L.. Administração; tradução: Fernando Gastaldo Morales; revisão técnica: Ana Akemis Ikeda. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESSLER, Gary. Conquistando comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1976.

Estatísticas básicas do turismo no Brasil. Disponível em: http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/evolucao/EstatisticasBasicasdoTurismo.pdf acesso em 24 de abril de 2006.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GORINI, Ana Paula Fontenelle, MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor De Turismo No Brasil: Segmento De Hotelaria. Brasil: 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo Editora Futura, 2001.

NOBREGA, Clemente. A Ciência da Gestão – Marketing, Inovação, estratégia: um físico explica a gestão – a maior invenção do século XX. Rio de Janeiro: Senai, 2004.

PENEDO. Disponível em: <http://www.penedo.com> acesso em 24 de abril de 2006.

PETERS, Tom. Em busca do UAU. Tradução: Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Harbra, 1997.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gómez – Rio de Janeiro: campus, 1989.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

TRIGUEIRO, Carlos Meira. Marketing e turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2005.

WALLACE, Thomas F. Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro: campus, 1994.

WELCH, Jack Paixão por Vencer: winning; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITELEY, Richard. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.