

ÁREA TEMÁTICA: Gestão Socioambiental

TÍTULO: Até que Ponto a Qualidade dos Produtos/Serviços Ofertados Pelos meios de Hospedagem na Cidade de Palmas Pode Fazer a Diferença para os clientes.

AUTOR

FRANCISCO EUGENIO MUSIELLO NETO

Universidade Federal do Tocantins
musiello@uft.edu.br

RESUMO

A presente pesquisa objetivou examinar o nível da qualidade do atendimento oferecido pelos meios de hospedagem aos clientes/hóspedes dos micros e pequenos empreendimentos hoteleiro na Cidade de Palmas de forma científica. O estudo caracterizou-se como pesquisa exploratória-descritiva-correlacional. O universo de pesquisa se deu com base nos empreendimentos cadastrados na Embratur, do total de 29 meios de hospedagem, apenas 21 foram pesquisados. A maior dificuldade observada deu-se pelos gestores não permitirem a presença do pesquisador. Aplicou-se questionários com perguntas abertas e fechadas aos dirigentes/gerentes, colaboradores e clientes. Para tratamentos dos dados da pesquisa utilizou-se o software de análise *Statistical Package for the Studies* (SPSS), versão 13.0. Finalizando, apenas 41% dos colaboradores já fizeram curso de capacitação oferecido pela empresa, enquanto 59% responderam que a empresa nunca ofereceu esse curso, fato de grande deficiência para a manutenção da qualidade dos serviços prestados. O fator preponderante no nível da qualidade do atendimento ao cliente conforme verificado na pesquisa, é que 54% desses hóspedes afirmaram não voltariam mais ao hotel por terem sido mal atendidos.

Palavras Chave: Qualidade no atendimento; Micro e pequenos empreendimentos; Gestão

ABSTRACT

the present research objectified to examine the level of the quality of the attendance offered by the ways of lodging to the customers microns and small hotels enterprises in the Palms of City of scientific form. The study was characterized as exploratória-descritiva-correlacional research. The universe research on the basis gave the enterprises registered by Embratur, the total of 29 ways of lodging, only 21 have been researched. The biggest observed difficulty was given by the managers not allowing the presence of the research. One applied questionnaires with open and closed questions to the controlling, clercks, customers. For treatments of the data of the research the software was used the analyzes *Statistical Package by the Studies* (SPSS), version 13.0. Finishing, only 41% of the clercks already had made qualification course offered by the company, while 59% had answered that the company never offered this course, fact of great deficiency for the maintenance of the quality of the service given. The propondernt factor in the level of the quality of the attendance to the verified customer as in the resarch, is that 54% of these quests had affirmed would not return more to the hotel for having been taken care of badly.

KeyWord: Quality in the attendance; Micron and small enterprises; Management

INTRODUÇÃO

A realidade atual do mercado hoteleiro brasileiro, em função da alta competitividade, principalmente pela qualidade do atendimento, está obrigando os meios de hospedagem a redefinirem uma série de estratégias em relação ao seu ambiente organizacional. Do ponto de vista externo, do cliente, por exemplo, o atendimento tende a ser cada vez mais personalizado, com maior variedade de serviços. Dessa forma, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência do empresário. Atualmente, o profissional do setor hoteleiro precisa se capacitar para acompanhar as mudanças do perfil dos hóspedes. As empresas precisam deixar de ser passivas e definitivamente ser ativas na vida dos clientes. Por outro lado, analisando internamente, a infraestrutura observada nos meios de hospedagem contribui na constante rotatividade dos clientes. Tanto a estrutura física, como a estrutura humana, influenciam na decisão do cliente, que sempre procura escolher o melhor meio de hospedagem, muitos desses meios de hospedagem possuem uma estrutura antiquada para clientes cada vez mais exigentes (isso para citar as mais importantes).

Desde 2003, o Ministério do Turismo já acolheu cerca de 1,2 milhões novos empregos. Números estimativos comprovam que o setor hoteleiro vive em constante crescimento, ancorado pelo crescimento constante do turismo. Neste contexto, entra em cena os meios de hospedagem que são conjunto de atividades que provocam o deslocamento das pessoas com uma ou várias finalidades, dentre elas, destacam-se: lazer, cultura, negócios diretos, estimando-se, para ano de 2006, que serão gerados outros 310 mil (ABIH; 2006).

Percebe-se na cidade de Palmas, local onde foi realizada a pesquisa, uma discussão constante sobre a qualidade do atendimento oferecida aos clientes pelos meios hospedagem, como também a infra-estrutura oferecida por esses mesmos hotéis, pousadas. Tais preocupações podem ser em função de muitos clientes virem de outros estados possuindo outros hábitos, culturas, cobrando dos dirigentes/gerentes do hotel um nível cada vez melhor do atendimento.

Os empreendimentos hoteleiros têm-se; pois, se preocupado muito com o atendimento prestado aos clientes, Segundo Pérez (2001 p.23) a recepção é a “porta de entrada” para os clientes, é o setor de maior contato com os hóspedes, desde a sua chegada até a sua saída, é onde o cliente forma a sua primeira opinião do hotel, e é considerado como fator decisório da sua volta ou não.

Esta postura que a empresa incorpora ano após ano, de atentar à recepção do cliente, tem sido mais que uma escolha empresarial, é uma necessidade de sobrevivência, pois a qualidade no atendimento ao cliente não é visto mais como um diferencial nos serviços hoteleiros, e sim como essencial para seu funcionamento, para a sobrevivência do negócio.

A razão da escolha das empresas hoteleiras de Palmas para a realização dessa pesquisa, se deve ao grande fluxo de pessoas que a cidade recebe, pois, de acordo com a Polícia Militar do Tocantins (2006), cerca de 69.873 turistas estiveram em Palmas no mês de julho do ano de 2006, principalmente pela temporada de férias que inclui principalmente as praias e carnaval fora de época (CarnaPalmas), pois se acredita que o envolvimento dos turistas e a sua escolha são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa.

O Turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce no mercado brasileiro, movimentando, hoje, direta ou indiretamente, US\$ 3,4 trilhões apenas no Brasil, país onde o setor hoteleiro apresenta o plano mais ambicioso da América Latina de investimentos em hotéis com padrões internacionais. Estão em construção mais de 200 hotéis e *resorts*, o que representa investimentos de US\$ 2,4 bilhões em 2006, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2006). Com isso, o Brasil está se consolidando cada vez mais como importante destino turístico. De acordo com o Ministério do Turismo, a região Norte será contemplada com investimento no setor com pelo menos R\$ 150 milhões até 2007.

Hoje, o mercado nacional é formado, também, por empresas internacionais, apesar de a cidade de Palmas ainda não contar com nenhuma rede hoteleira internacional, isto vem impondo às empresas locais maior preocupação em adequar seu sistema de gestão, envolvendo cada vez mais seus funcionários na organização, a fim de que percebam ser o cliente a razão do sucesso da empresa, portanto, merecem, melhor atendimento, atenção e melhor serviço.

Acredita-se que o tema em questão seja de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento dos meios de hospedagens, pois, além de tudo, há uma necessidade de mudança nos serviços prestados, em que tenha que deixar de lado os velhos procedimentos e procurar novas estratégias que possam garantir melhor qualidade no atendimento ao cliente.

Diante dessa percepção, o presente artigo, que teve sua origem a partir de uma Monografia, tem como objetivo uma análise da qualidade do atendimento prestado pelos dirigentes/gerentes/colaboradores do setor hoteleiro em Palmas, através de um diagnóstico (pesquisa de campo), oferecer instrumentos que viabilizem a melhoria, no qual busca identificar os pontos fortes e frágeis do atendimento, analisando o grau de satisfação dos clientes, suas relações entre empresa e clientes e, por fim sugerir, caso seja necessário, melhoria na qualidade desses serviços prestados e como isso interfere na escolha dos hotéis pelos clientes.

2 BASE TEÓRICA

2.1 Conceito de Qualidade

Desde a década de 50, ocorre uma revolução constante no conceito de qualidade, pois afluir em meio ao “turbilhão” de constantes mudanças que alteram também a vida das pessoas, pois seus desejos e necessidades estão em contínua transformação, e, conseqüentemente, os clientes estão cada vez mais exigentes. Os mesmos estão cada vez mais buscando um melhor atendimento, uma melhor qualidade dos serviços prestados, mesmo que para isso tenha que pagar um pouco mais.

Dessa forma, as empresas de hoje não têm alternativa a não ser implementar a qualidade. Ela tem sido determinante para o sucesso da empresa nesse mercado bastante competitivo, no qual ganha quem estiver melhor posicionado no mercado.

Por outro lado, os concorrentes estão tentando constantemente mudar e agregar mais valores às suas vantagens, tornando seus produtos e serviços melhores, forçando, dessa maneira, todas as outras empresas a adequarem aos padrões de elevada qualidade.

Segundo CASTELLI (2002 p.42), para a empresa manter-se competitiva e fazer da qualidade uma arma para o sucesso, ela deve saber captar os desejos, necessidades e expectativas dos clientes e além de tudo colocá-los em prática primeiro que o concorrente.

De acordo com KOTLER (2000 p.80), qualidade está relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário conhecer como as expectativas são formadas, pois estas são estabelecidas durante o tempo de experiência.

A qualidade deve incidir na rotina, nesse caso, do setor hoteleiro por duas razões: uma, pelo foco estar voltado para o cliente, atenção para com ele em relação aos serviços prestados e outra, pela qualidade da gestão. Assim, partindo da busca da satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos clientes, é necessário que a empresa agregue valor aos serviços prestados e, assim, obter informações para saber quem são, de fato, seus clientes, o que eles pensam e sentem para, enfim, oferecer um serviço de melhor qualidade.

Para tanto, é necessário estabelecer alguns requisitos que traduzem os desejos dos clientes, como por exemplo: boas instalações, equipamentos e estrutura, o que poderia ter no quarto? *Frigobar*, telefone, televisão, internet!!! Principalmente os serviços que constituem uma troca de informações constantes entre os clientes e a empresa.

Em muitos casos, quando um cliente, ao avaliar a qualidade percebida dos serviços prestados pelos meios de hospedagem (caixinha de sugestões), pode ter percepção diferente a dos funcionários, pois nesse momento o que prevalece são os seus hábitos, costumes, a acima de tudo sua cultura, que geralmente é diferente dos colaboradores, pois são currículos diferentes de vida. Um relato espontâneo de um cliente durante a pesquisa de campo mostra que alguns clientes ainda têm essa observação feita sobre qualidade, dizendo “chego a um hotel e não gosto que o funcionário faça perguntas sobre o que gosto e nem que fique, a todo o momento, perto, como se eu não fosse capaz de resolver as coisas”. Isso que, às vezes, o funcionário faz é apenas para agradar o cliente, saber dos seus gostos, verificar o que ele realmente quer para prestar um serviço correto, sem erros e sem falhas.

O estado emocional e psicológico do cliente também afeta muito essa percepção errada sobre a qualidade. Com esta condição, torna-se imperativo para uma empresa prestar serviços com qualidade, monitorar o cliente por meios de pesquisas e conversas para saber o que ele deseja. No entanto, a satisfação dos clientes não é responsável pelo sucesso da empresa, mas a interação entre todas as partes: clientes, fornecedores, funcionários, pois é impossível que se tenha qualidade se não houver participação e compromisso de todos.

Conforme TACHIZAWA (2001 p. 27), esse novo contexto e essa nova forma de gerenciamento das organizações vão requerer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipe e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle.

Para CASTELLI (2002 p.50), o hotel deve adequar suas instalações, equipamentos, bens e serviços e pessoal, permanentemente aos desejos e necessidades dos clientes para estar com eles conectados. Essa falta de adequação aos bens e serviços almejados pelos clientes constitui-se numa das grandes causas das falhas em qualidade dos serviços.

2.2 Serviços de Atendimento Hoteleiro

Antes de abordar a questão do atendimento em si, não podemos deixar de falar sobre serviço em si. Afinal, atendimento é serviço. Para se compreender a importância do atendimento, vejamos primeiro o significado de serviços. Segundo Gronroos (1993, pg. 36)

“serviços é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços que é fornecida como soluções aos problemas do cliente”.

LAS CASAS (1995 p.18) apresenta a seguinte conceituação: “os serviços podem ser conceituados como atos, ações, desempenho, englobando de forma simples e objetiva todas as categorias do serviço, quer sejam eles agregados ou não”.

Há também duas conceituações de serviços. Sob a ótica de LOVERLOCK (2003 p. 05)

- ✓ **“Serviços é um ato ou desempenho oferecido por uma parte ou outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.**
- ✓ **“Serviços são atividades econômicas que criam valores e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no destinatário do serviço”.**

Observa-se que, em hotelaria, os serviços são representados pelas atividades de telefonia, recepção, mensageiro, governância, gerência, limpeza, auditoria noturna, caixa, atendimento, onde há uma relação direta de acordo com sua categoria, influenciando diretamente nas decisões e percepções dos clientes. Por isso, é importante saber as necessidades deles, conhecer seus desejos para que a empresa possa preparar para recebê-los e suprir suas expectativas.

Na prestação de serviços, a qualidade deve sempre estar focado ao cliente, pois os clientes comparam um serviço realizado com o que eles esperavam do certo serviço. Essa comparação que os clientes analisam é o fator de qualidade. A qualidade percebida pelo cliente é tudo aquilo que o satisfaz ou não. De nada adianta investir em serviço se o mesmo não proporciona benefícios esperados pelo cliente.

GRONROOS (1993 p.54) diz que a qualidade de um serviço percebida pelo cliente tem duas dimensões: o resultado técnico (que é o que realmente o cliente recebe) e a dimensão funcional (que é a como ele recebeu o serviço).

2.3 Atendimento

Além do foco no cliente, outro fator importante é a organização do atendimento, cujo processo requer uma infra-estrutura que seja percebida de boa qualidade, composta de regras, regulamentos e processos bem definidos que ofereçam ao cliente uma sensação de seriedade e confiança. O ato do atendimento é um constante exercício de negociação.

Atendimento é dar, é prestar atenção, considerar uma pessoa que compra um produto ou serviço. Ele está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras.

Segundo DANTAS (2004 p.32), “os prestadores de serviços não podem ser pessoas despreparadas, devem ser pré-dispostas a um bom atendimento, conhecer o que fazer, gostar de lidar com pessoas, ser cortez e principalmente saber negociar”.

As empresas já perceberam que um bom atendimento é um diferencial, e com isso elas estão orientando seus colaboradores para que eles usem o bom senso para atender seus clientes, ou seja, utilize um bom argumento e convencimento para orientar e satisfazer os clientes.

2.4 Momento da verdade

Segundo ALBRECHT (1998 p. 27), a hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com um aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço. Nas suas palavras:

“O conceito de hora de verdade é umas das pedras fundamentais da teoria de administração de serviços e desempenhará um papel em praticamente todas as discussões sobre qualidade de serviço que se seguirão”. Albrecht (1998 p. 29)

O momento, portanto, da verdade é quando o cliente percebe a qualidade do serviço prestado pelo hotel, que é formado cada vez que o mesmo tem um contato com o meio de hospedagem. Ele compara os serviços prestados pelos hotéis, suas expectativas e necessidades iniciais. Se isso foi cumprido, se suas necessidades e desejos foram satisfeitas ou não, percebendo a qualidade do serviço prestado pelo meio de hospedagem.

Segundo BELLUZZO apud ALBRECHT (1998 p. 30), todos os clientes devem ser vistos como um ponto chave em uma unidade de informação. A maior preocupação, assim, deve ser com a satisfação.

Com essa percepção, as empresas passaram a se preocupar mais com a qualidade dos serviços prestados, principalmente com a satisfação dos clientes, deste modo continuarão posicionadas no mercado.

3 METODOLOGIA

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista, dentre outros), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. BELLO (2006).

3.1 Tipo de Estudo

O estudo em tela se caracteriza como pesquisa exploratória. Para Vergara (1997, p.27), os estudos exploratórios são feitos nas áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistemático. Não há, portanto, hipóteses. De acordo com Santos (2000, p.177), esses “são usados quando pouco se sabe sobre os empreendimentos a serem estudados”. A referida autora esclarece que a pesquisa descritiva é orientada para avaliar e categorizar as organizações previamente definidas.

A pesquisa objetivou examinar o nível da qualidade do atendimento oferecido pelos meios de hospedagem aos clientes, um tópico pouco estudado em si tratando da Cidade de Palmas, de forma científica. Essa pesquisa também se caracterizou por ser descritiva, pois possibilita descrever as modalidades do atendimento ao cliente. Também foram levadas em consideração na metodologia a observação do pesquisador, como também algumas observações complementares no instrumento de pesquisa com o intuito de facilitar ao máximo a análise dos dados, a partir dos depoimentos dos atores.

A pesquisa concentrou-se na relação entre o nível da qualidade do atendimento pelos meios de hospedagem e o grau de satisfação pelos clientes desses serviços ofertados. Portanto, o estudo possui também um caráter correlacional. Sob esse aspecto, Richardson (1985, p.30) relata que “os estudos que procuram investigar a correlação permitem controlar, simultaneamente, grande número de variáveis que estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando”.

3.2 População e Amostra

O universo da pesquisa refere-se aos empreendimentos hoteleiros de Palmas que, atualmente, possuem 56 hotéis, totalizando aproximadamente 2.600 leitos, sendo apenas 29 desses cadastrados à Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR, órgão oficial do Ministério do Turismo, responsável pelo cadastramento obrigatório dos empreendimentos hoteleiros. Adotando a amostra não probabilística foram pesquisados os hotéis cadastrados junto à Embratur. De acordo com as classificações da própria EMBRATUR, os hotéis de Palmas ainda não foram oficialmente classificados por categorias, entretanto, é possível afirmar que a maior parte deles são de pequeno porte, até 17 unidades habitacionais, de acordo com a classificação da ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis).

Inicialmente pensou-se no universo (29 meios de hospedagem), mas em função da resistência por parte dos dirigentes/gerentes nas instituições e da falta de hábito das pessoas responderem a pesquisas, dos 29 hotéis, contou-se com apenas 21 hotéis, ou 72,41% para a coleta e análise dos dados.

3.3 Fontes de Coleta de Dados

Fez-se entrevistas com os 21 dirigentes/gerentes dos hotéis cadastrados na EMBRATUR, na média de 01 gerente em cada hotel, com roteiro de 11 perguntas divididos em duas etapas, sendo que as perguntas de 01 a 04 procuraram traçar um perfil mínimo do entrevistado como idade, sexo, renda mensal, escolaridade, e na 2ª jornada foi feita a entrevista no intuito de verificar a percepção dos gerentes, como eles avaliam a organização, como eles viam a qualidade do atendimento do seu hotel.

Aplicou-se também questionários como instrumento de pesquisa com perguntas abertas e fechadas, dividido em quatro etapas. A primeira parte foi formada por perguntas que caracterizam as informações dos meios de hospedagem, sendo entrevistados 76 colaboradores, com uma média de 3 a 4 funcionários por meio de hospedagem das áreas de recepção, serviços gerais e camareira. A segunda parte referiu-se as informações dos dirigentes/gerentes procurando avaliar o perfil socioeconômico e o seu grau de interação com

a empresa. A terceira parte do instrumento procurou analisar a qualidade dos serviços prestados por eles, e encontrar possíveis melhorias para a empresa e para os colaboradores.

Por último, utilizou-se questionários para 348 clientes de hotéis, sendo pesquisados 16 a 17 clientes em cada hotel, com o objetivo de avaliar a qualidade do atendimento percebido pelo cliente além de medir o grau de satisfação dos clientes com a empresa e com os funcionários.

3.3.1 Tratamento de dados

Na pesquisa de caráter quantitativo, os dados são submetidos à análise estatística, geralmente com ajuda de software, segundo ROESCH (1999 p.149).

Nessa pesquisa utilizou-se para tratamentos dos dados de forma quantitativa o software de análise *Statistical Package for the Studies* (SPSS), versão 13.0.

Os dados foram analisados visando alcançar respostas ao objetivo geral. E por se tratar de um estudo exploratório, os resultados apresentados mostram um nível de significância de até 0,10. Para Malhotra (2001, p. 405), sabe-se que “a probabilidade de um erro tipo [...] ocorre quando os resultados da amostra conduzem a rejeição de uma hipótese nula que é, de fato verdadeira”. Por ser pouco estudado, adotou-se um nível de significância bastante elástico, 0,10 com intuito de apresentar diferenças no nível de significância.

4. RESPOSTA DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentada a caracterização da amostra, análise dos dados coletados e a interpretação dos resultados da pesquisa de campo realizado junto aos empreendimentos e funcionários do setor hoteleiros de Palmas. O instrumento de pesquisa utilizado foi na forma de questionário e que fora dividido em três partes, sendo a primeira destinada aos gerentes, a seguinte aos colaboradores e por fim a última conectada aos clientes. O levantamento foi realizado em 21 meios de hospedagem, ou 72,41% dos meios de hospedagem cadastrados na Embratur.

4.1 Entrevista Realizada com Gerentes

Por meio de um roteiro de entrevista, contendo 11 (onze) perguntas, ordenadas de forma lógica para uma melhor compreensão dos entrevistados, realizou-se a coleta de dados junto aos 21 gerentes dos hotéis de Palmas.

Nesse primeiro momento, o questionário foi dividido em cinco partes. A primeira com abordagem socioeconômica dos dirigentes/gerentes e descobriu-se que, 71% dos gerentes são do sexo masculino e 29% são do sexo feminino. Os resultados mostraram que a maior parte dos gestores ainda são pessoas jovens estando na faixa de 35,1 a 45 anos. 57% dos entrevistados possui o 2º grau completo, enquanto 43% tem o curso superior. Isso vem nos mostrar que cada vez mais as pessoas estão investindo em educação, pois não basta apenas ter experiência, mas sim conhecimento para poder aplicar na prática. E que a maioria dos entrevistados possui renda mensal entre 1,1 a 7 salários mínimos.

Na segunda etapa desse questionário os entrevistados foram indagados quanto à qualidade do atendimento no hotel. Desta, obteve-se a informação que 66,6% dos dirigentes/gerentes disseram que considerava o atendimento no seu hotel como bom, pois “quase não há queixas dos clientes”, e o “hotel está sempre cheio”. No entanto, existe a preocupação em estar sempre melhorando com novidades trazidas, principalmente pelos clientes. As principais sugestões são oriundas dos clientes, onde pode-se observar que os colaboradores são cobrados diretamente dos hóspedes, sendo essa a ação mais usada para sempre estar melhorando o atendimento.

A terceira etapa teve como objetivo saber se a infra-estrutura do hotel está adequada às necessidades dos clientes para um bom atendimento. De acordo com os gestores o hotel oferece sim boas condições para se trabalhar.

A quarta parte desse questionário abordou a capacidade técnica dos colaboradores para desempenharem tal função. De acordo com os 81% dos gerentes pesquisados, os funcionários têm capacidade técnica, porque são treinados, capacitados e há constantes reuniões para saber as opiniões dos funcionários quanto à qualidade dos serviços prestados, pois, para os gerentes, os funcionários são a peça chave para a empresa, estão em contato direto com o cliente e sabem o que ele necessita. Daí a importância voltada também para a capacitação do funcionário, para que ele possa dar o melhor de si, prestando um serviço de ótima qualidade.

Quanto às principais dificuldades enfrentadas para se ter uma ótima qualidade no atendimento, os gerentes responderam que enfrentam maiores dificuldades em encontrar pessoal qualificado, em montar uma equipe bem treinada e capacitada para desempenhar tal função. Isso devido à baixa qualificação do pessoal e poucos cursos oferecidos na cidade de Palmas para que se encontre pessoal qualificado para tal função.

Os entrevistados foram indagados a cerca de quais ações eles realizam para solucionar as dificuldades enfrentadas e ter ótima qualidade no atendimento. Desta, obteve-se informações que são feitas reuniões semanalmente, e até mesmo um treinamento interno, para que se possa qualificar e melhorar o desempenho dos funcionários. E a quinta e última etapa, os gerentes foram indagados quais as ferramentas utilizadas para solucionar os problemas decorrentes do dia-a-dia, para obter uma boa qualidade no atendimento. A maioria dos gerentes, cerca de 71,14% dos entrevistados disseram que utilizam ainda o treinamento como a melhor ferramenta para chegar a excelência.

No decorrer da pesquisa, um fato observado foi determinante para rediscutir modelos atuais de gestão. Cerca de 28,57% dos meios de hospedagem pesquisados, ou melhor, 6 hotéis/pousadas utiliza-se a penalidade aos funcionários para se chegar a excelência do atendimento. As principais penalidade citadas pelos colaboradores foram: corte no salário por reclamação dos clientes, desconto em folha pelos materiais quebrados (copos, pratos, vidro, etc) e desconto no salário pelo desperdício de materiais de limpeza. O que se conclui é que os funcionários ainda trabalham sob pressão de certas organizações, e que geralmente nessas empresas há uma rotatividade maior de pessoal.

Após a realização da entrevista, constatou-se que os maiores problemas enfrentados relacionados com a qualidade do atendimento é a falta de pessoal qualificado, a forma de treinamento e a não capacitação dos funcionários que gera a má qualidade do atendimento aos clientes. Para tentar solucionar essa questão, os gerentes tentam fazer reuniões, treinamento interno para poder melhorar o atendimento, mas mesmo assim o problema não é resolvido totalmente.

4.2 Questionário Aplicado aos Funcionários

Essa etapa do questionário, destina-se aos colaboradores e visou analisar a qualidade do atendimento aos clientes nos hotéis/pousadas, para isso foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários, utilizando de questionário com perguntas abertas e fechadas, a fim de verificar a relação dos colaboradores com clientes e empresa, bem como o grau de motivação, capacitação e como eles consideram o atendimento prestado.

Conforme observado nas pesquisas, 53% dos entrevistados são do sexo feminino e 43% são do sexo masculino, deixando claro que há um certo equilíbrio entre homens e mulheres no mercado hoteleiro, entretanto, não foi observado durante a análise tratamento diferenciado no atendimento aos clientes pelos colaboradores por ser do sexo masculino ou feminino.

A idade predominante entre os colaboradores, com 56% dos pesquisados é de 25 anos. Isso ilustra que as empresas hoteleiras buscam pessoas mais jovens devido a maior capacidade empreendedora, uma dinâmica maior, agilidade em resolver problemas dos clientes, em adaptar-se a empresa, enquanto as pessoas mais velhas ainda estão muito presos às regras, muito burocráticos, geralmente devido à cultura vivida e até mesmo à falta de educação ou pouca informação que possuem.

A maior parte dos funcionários (62%) possui o 2º Grau. Isso vem mostrar que as pessoas estão investindo em educação, para garantirem seu espaço profissional no mercado de trabalho, pois as empresas estão percebendo que um funcionário tem que ter cultura para que possa prestar um melhor serviço, e que pode atender melhor o cliente e até mesmo entender o que esse sujeito procura, para saber falar bem com o hóspede, tratá-lo bem, pois esse ator está cada vez mais exigente. Por isso o funcionário deve estar preparado, deve ter todo o conhecimento e informação para atender da melhor maneira possível o cliente.

Dos pesquisados, cerca de 79% dos funcionários possuem uma renda mensal de 1,1 salários mínimos até 4 salários mínimos, enquanto 21% possuem até um salário mínimo. Esses dados são importantes devido ser uma recompensa percebida pelo funcionário pelo seu desempenho no trabalho.

Dos 79% dos funcionários que ganham acima de um salário mínimo, cerca de 69% afirmaram que o salário gera motivação. No entanto, para melhorar o seu salário, os colaboradores sustentam que precisam sempre estar se aperfeiçoando, fazendo novos cursos, caso a remuneração seja baixa eles ficam desmotivados. Percebeu-se nos funcionários que recebem até 1 salário mínimo que estão desmotivados, e até chegaram a relatar que não se esforçariam, porque ninguém vai ver o que estão fazendo, porque não serão recompensados pela melhoria, então farão a mesma coisa, pois sempre ganharão o mesmo.

A maior parte dos funcionários, ou seja, 78% atuam na área da recepção (atendimento/telefonema). Procurou-se pesquisar mais funcionários dessa área, por estarem em maior contato com os clientes. O que demonstra a importância de ter pessoal qualificado, pois a recepção é a porta de entrada do hóspede, é lá que o cliente é recebido, é através de um telefonema, de um contato entre cliente/funcionário que começa o atendimento, ou seja, essa é a primeira abordagem.

Do total de colaboradores, cerca de 56% possuem uma carga horária de trabalho de 8h por dia, e 30% trabalham acima de 8h por dia. Através do relato dos funcionários, percebeu-se que ainda tem muitos funcionários que possuem carga horária acima de 8h sem descanso, e isso influi diretamente no desempenho dos mesmos, pois há uma maior propensão à fadiga, cansados, desmotivados, sem ânimo para trabalhar, podendo causar até *stress*, caindo o nível de produção, refletindo na qualidade do serviço prestado, na qualidade do atendimento prestado ao cliente.

Os meios de hospedagens pesquisados, 57% dos funcionários possuem curso de atendimento ao cliente e 43% não. O curso de atendimento é muito importante para uma melhor qualidade, pois com o curso o funcionário sabe como agir diante determinadas situações, eles sabem como se comportar perante um cliente, sabe qual a melhor forma de atender. Mas apesar de a maioria possuir curso de atendimento, ainda há muitos funcionários que não têm esse curso, o que pode provocar falhas no atendimento ou uma deficiência na determinada função.

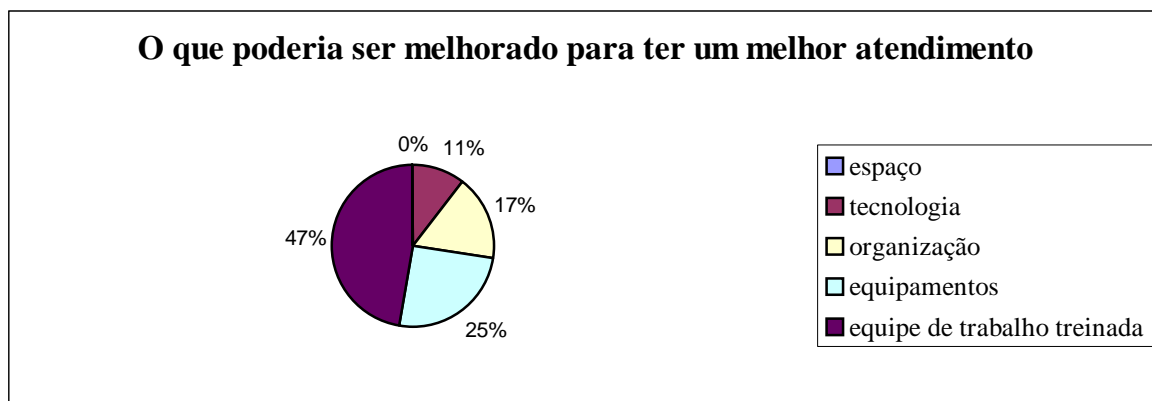
A cidade de Palmas ainda é deficiente em quantidade de cursos de atendimento, e mesmo sabendo disso, as empresas hoteleiras de Palmas também não procuram oferecer cursos de atendimento para os funcionários, apesar .

Dos funcionários respondentes, cerca de 59% afirmaram que a empresa não oferece curso de capacitação, enquanto apenas 41% responderam que já fizeram algum curso de capacitação oferecido pela empresa. Isso “mostra” que a empresa está preocupada em

contratar pessoal qualificado, mas não leva em consideração que tem que haver capacitação freqüente, que o funcionário tem que estar em constante treinamento para aperfeiçoar a maneira que prestam os serviços. Mesmo a empresa exigindo um profissional qualificado, o funcionário tem que procurar por conta própria, a empresa não quer arcar com essa responsabilidade e nem com esse “custo”, e essa capacitação influi diretamente na performance do atendimento ao cliente. Com isso, percebe-se que as empresas não oferecem cursos e que também os funcionários não se esforçam para efetivar curso de capacitação, pois até mesmo em Palmas não são freqüentes esses tipos de curso, vale ressaltar que eles são de suma importância para melhorar o atendimento ao cliente.

De acordo com os resultados evidenciados na pesquisa, 47% dos colaboradores relataram que para ter um melhor nível de qualidade de atendimento precisam ter uma equipe de trabalho treinada, 17% responderam que precisam melhorar a organização interna, para que se tenha um melhor atendimento. 25% descreveram, que para isso, precisam melhorar os equipamentos de trabalho. Já 11% falaram que a tecnologia usada precisa ser melhorada para se ter um melhor atendimento. Essa resposta só vem a acrescentar o que foi dito anteriormente, que tem que haver uma interação entre equipe, equipamentos e organização, que não adianta ter uma equipe treinada, uma equipe que “veste a camisa” se não há equipamentos suficientes para se trabalhar, ou se não houver uma estrutura organizacional adequada. Que tem que ter principalmente pessoas comprometidas com a empresa em ajudar, e dar o melhor de si para todos juntos chegarem à excelência na qualidade do atendimento aos clientes.

QUADRO 1: O Que Poderia ser Melhorado para ter um Atendimento de Qualidade



4.3 Questionário Aplicado aos Clientes

O presente trabalho tem como objetivo analisar a qualidade do atendimento aos clientes nos empreendimentos hoteleiros de Palmas, e para isso foi realizada uma pesquisa junto aos clientes dos hotéis, utilizando questionário com perguntas fechadas e abertas, a fim de verificar qual a percepção da qualidade do atendimento recebida pelos hotéis, como os clientes estão avaliando a qualidade do atendimento, bem com sua satisfação, relação entre funcionários e empresa.

Cerca de 63% dos hóspedes são homens, e apenas 37% são mulheres. Apesar de ter sido encontrado essa grande proporção, não há uma diferença em relação ao atendimento recebido por homens ou por mulheres, ambos percebem da mesma maneira a qualidade do atendimento recebido, e nem percepção muito distinta entre os sexos.

De acordo com a pesquisa, 32% dos clientes têm idade até 25 anos. Constatou-se que a maioria dos clientes ainda são jovens, possuindo idade até 35 anos (56%). Isso mostra que por serem jovens, querem um atendimento diferenciado, algo que os chame atenção, que os

surpreenda. Para tanto, é necessário que os hotéis verifiquem essa tendência e se adapte a essa nova realidade.

Metade dos entrevistados possui curso superior. Isso indica que os clientes têm mais informações, maior educação, e com isso exige mais, porque conhecem os seus direitos, porque sabem reclamar e exigir um melhor atendimento. Esse nível maior de escolaridade reflete também na percepção que esses clientes têm da empresa, pela organização, pelo empenho, pela qualidade do atendimento que lhes é oferecido.

De acordo com as respostas, percebeu-se que 48% dos clientes possuem uma renda mensal entre 1,1 a 7 salários mínimos, o que implica dizer que eles estão dispostos a pagar um “extra” para terem uma melhor qualidade no atendimento. Isso pode ser analisado também sob outra ótica, em que o cliente que tiver a maior renda, percebe mais a qualidade, do que aquele que tem pouca, por não exigir, ou achar que sua renda só paga tal tipo de atendimento.

Observou-se na pesquisa que 29% dos clientes viajam para Palmas a motivo de passeio (devido ao carnaval fora de época, praias e turismo rural), 49% dos clientes viajam a Palmas a negócios, 11% em virtude de congressos e convenções e 17% para estudos. Percebeu-se que o turismo predominante em Palmas é o de negócios, ainda que a maioria dos clientes passe o dia fora, resolvendo seus negócios. Esse cliente quer um atendimento diferenciado, pois chega cansado, muitas vezes desmotivados, e o que eles esperam é um meio de hospedagem que satisfaça suas necessidades e desejos.

De acordo com os respondentes, 11% dos clientes viajam a Palmas toda semana, 15% freqüentam Palmas mensalmente, 17% vêm a Palmas a cada dois meses, 14% semestralmente e 43% viaja para Palmas uma vez por ano ou esporadicamente. Por serem clientes de outras regiões, terem outras culturas, outras experiências, mesmo que seja uma vez por mês (constatado na pesquisa), as empresas devem estar atentas aos gostos, desejos e necessidades dos clientes, justamente por não terem contato diário com esse cliente, já que têm o cliente uma vez por ano ou esporadicamente, pois cada vez que o cliente vem a Palmas ele tem um gosto diferente, uma idéia diferente, por isso os hotéis devem sempre estar mantendo o contato com o cliente, realizando pós-venda, saber se o cliente gostou do atendimento, o que pode ser melhorado, ouvir o que o cliente tem a dizer, até mesmo para saber o que o cliente espera de novo, chegando assim até fidelizá-lo.

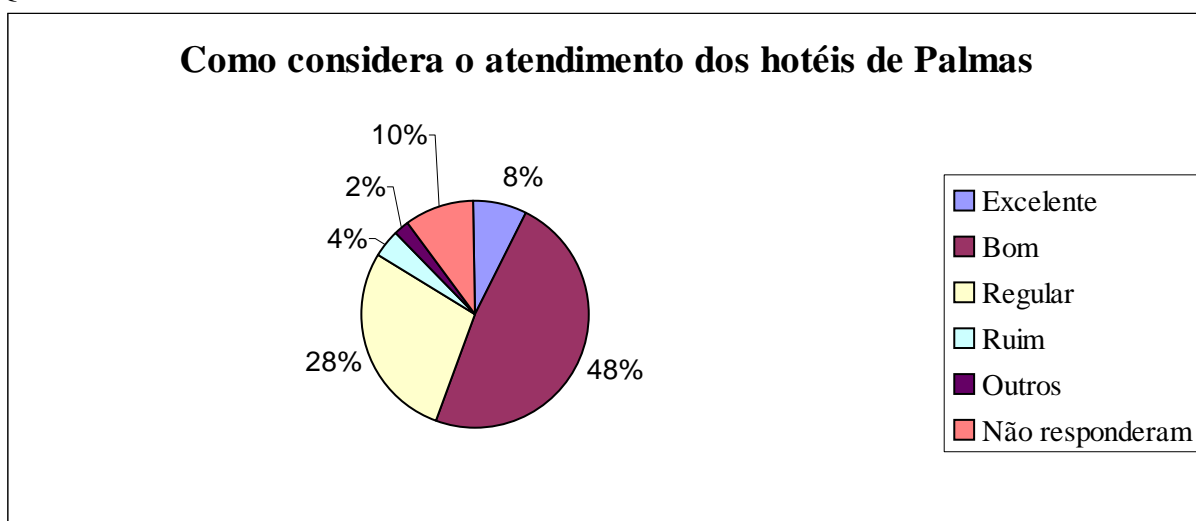
Cerca de 42% dos clientes costumam freqüentar o mesmo hotel; 38% hospedaram de 1 a 3 vezes no mesmo hotel; 13% de 4 a 7 vezes, e, 7% hospedaram mais de 7 vezes. Percebe-se, com isso, que a maioria dos clientes costuma hospedar no mesmo hotel, seja pelo conforto, pela qualidade percebida, pelo atendimento diferenciado. É importante perceber mediante tal condição que as empresas têm a oportunidade de fidelizar o cliente e conhecê-lo melhor a fim de lhe oferecer um atendimento de qualidade e, subseqüentemente, adquirir total adesão deste cliente. Dos pesquisados, 26% dos clientes hospedam no mesmo hotel devido ao conforto, 39% levam em consideração a qualidade no atendimento, 13% responderam que o preço é o que mais influencia na escolha do hotel e 22% responderam que levam em consideração outros aspectos, como quantidade de serviços oferecidos. Com isso, observa-se a importância que a qualidade do atendimento tem para os clientes, de primar pela qualidade, de colocar o cliente como foco da empresa, pois a maioria volta a se hospedar no mesmo hotel, porque teve um bom atendimento, já que a empresa fora capaz de surpreendê-lo, de satisfazer seus desejos no momento em que ele precisou. E uma qualidade no atendimento cativa o cliente e o fideliza também.

De acordo com as respostas, 21% dos clientes classificaram o hotel como excelente; 62% classificaram como bom; 12% como fraco e 5% como péssimo. A maioria, apesar de ter classificado os hotéis como bom, ainda fez uma ressalva que há quesitos que poderiam ser melhorados, que não estão totalmente satisfeitos com os hotéis em comparação a outros hotéis nacionais, pois ainda se pensa muito em lucro, em ser o melhor e esquece que para se

conseguir isso tem que conquistar o cliente, e para conquistar o cliente deve-se ter uma ótima qualidade em tudo aquilo que o hotel oferece, principalmente no atendimento que é a porta de entrada do cliente. É, portanto, o atendimento que determina o retorno desse cliente.

A questão em tela teve como objetivo a opinião dos clientes/hóspedes sobre a qualidade do atendimento dos hotéis de Palmas, o que pode ser observado que 8% consideram como excelente; 48% consideram bom; 28% consideram regular; 4% considera ruim, e 2% não consideram totalmente bom nem totalmente ruim, às vezes mostram que são bons e às vezes mostram que são ruins e 10% não quiseram opinar. Pode-se notar que o atendimento no setor hoteleiro precisa melhorar, caso o empreendimento seja competitivo.

QUADRO 2: Como Considera o Atendimento nos Hotéis de Palmas



Dos clientes ouvidos, 54% não voltaram mais ao hotel por ter sido mal atendido; e demonstraram sua insatisfação de maneiras diferentes, como por exemplo: 12% reclamaram na mesma hora para a pessoa que o atendeu mal; 13% reclamaram para o gerente; 7% tiveram correção do erro e 14% não opinaram de forma direta. Isso demonstra a importância de se ter uma cultura organizacional que prime pela qualidade dentro de qualquer organização.

Conforme identifica o resultado da pesquisa, 83% dos clientes consideram a recepção como o mais importante fator de atendimento, 7% consideram a telefonia o mais importante e 10% responderam que outros serviços são mais importantes, como o de governanta, gerência e limpeza. Percebeu-se a importância de se trabalhar com a recepção, sendo considerada a porta de entrada, pois é na recepção que o cliente julga se o hotel é bom ou ruim, se ele continua no hotel ou não retorna. Deve-se trabalhar continuamente com os profissionais nessa área, treinando e exigindo o melhor de cada um para se chegar a uma excelência na qualidade do atendimento, para transparecer um clima agradável dentro da organização, pessoas comprometidas, equipe unida, que se esforça para manter e promover a qualidade dentro do hotel.

Segundo a pesquisa, 43% dos clientes consideraram a habilidade, cumprimento, sorriso e educação dos funcionários um dos fatores de maior relevância no atendimento; 16% considera a agilidade nas respostas das informações solicitadas; 8% responderam que a aparência e postura são fatores primordiais; 22% dos clientes acreditam que a comunicação, clareza e objetividade são mais importantes e 11% consideram a motivação e disposição dos funcionários em ajudar, fator de maior relevância. Com essa questão, observa-se a importância da qualidade no atendimento, da necessidade de o cliente ser surpreendido com

uma habilidade ou agilidade do funcionário, que ele seja atendido naquilo que deseja, mas quer ser tratado com educação, quer que o funcionário se sinta feliz por ele estar ali, o cliente quer se sentir importante para aquela empresa, o que vem novamente acrescentar que a empresa deve investir em qualidade de atendimento.

De acordo com a pesquisa, observa-se que o atendimento é um importante fator para que o cliente volte a hospedar no mesmo hotel, pois os mesmos consideram o atendimento (recepção) como a hora da verdade, é nesse instante que o cliente decide se volta ou não, é nesse valor que ele avalia a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Pós a maioria que já teve algum mal estar com relação ao atendimento não voltou mais ao hotel, ou seja, se o empreendimento hoteleiro sustentar mau atendimento, ele acabará perdendo seus melhores clientes e, na maioria eles poderiam tornar-se fiéis.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

Conforme salientamos, esta pesquisa buscou-se avaliar a qualidade do atendimento no setor hoteleiro de Palmas, nos hotéis cadastrados no EMBRATUR, bem como verificar o grau de satisfação dos clientes.

Foram considerados os dados fornecidos pelos gerentes, funcionários e clientes, mas teve, como foco principal, a satisfação e percepção dos clientes em relação ao atendimento prestado pelos hotéis de Palmas.

Encarada como uma necessidade na conquista de mercado, a qualidade tornou-se nos últimos anos, um requisito obrigatório das organizações que buscam manter-se competitivas. São numerosas as definições de qualidade, todas elas geralmente baseadas na idéia de expectativa/satisfação dos clientes. O futuro de uma empresa depende de sua capacidade de atender os requisitos de qualidade que o mundo externo lhe solicita. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as demandas e expectativas de clientes. Portanto, a satisfação do cliente é o objeto chave de uma organização que pratica a gestão da qualidade.

constatou-se com relação ao sexo, tanto homem quanto mulher, que não houve nenhuma relevância maior em relação ao atendimento destes. A maioria possui idade de até 25 anos, tendo cursado no máximo o segundo grau, onde 43% não possuem curso de atendimento e 78% deles atuam na recepção, ressaltando a importância de se ter pessoal qualificado, pois a recepção é a porta de entrada do cliente, é ali que começa o atendimento, através de um telefonema ou um contato. Um erro no atendimento pode ser fatal para essa organização, pois não sendo satisfatório pode ocasionar prejuízos e perda do cliente.

Apenas 41% dos colaboradores dos empreendimentos hoteleiros já fizeram curso de capacitação oferecido pela empresa, enquanto 59% responderam que a empresa não ofereceu curso de capacitação, fato de grande deficiência para a manutenção da qualidade dos serviços prestados. É através dessa constante capacitação que o colaborador se sente seguro a tomar determinadas atitudes, sente habilitado para desenvolver determinada função e atender da melhor maneira possível o cliente.

Foi observado nas empresas que, 36% dos colaboradores ainda encontram alguma dificuldade em realizar suas tarefas com qualidade. Isso porque a grande maioria dos avaliados relataram que não há tarefas definidas, que não existem fluxogramas para cada tarefa, havendo um acúmulo de funções, ocasionando falta de qualidade ao seu produto – que é o cliente.

Além disso, foi detectado que para se ter um melhor atendimento, 47% dos funcionários relataram que é necessário ter uma equipe de trabalho treinada, 25% descreveram que para isso precisam-se aprimorar os equipamentos de trabalho. Esses dados só vêm acrescentar o que foi escrito anteriormente, que é necessário haver uma interação entre equipe, equipamentos e organização, que não adianta ter uma equipe capacitada, se não há

equipamentos suficientes para se trabalhar, ou se não houver uma estrutura organizacional adequada.

O fator influenciador para fidelizar os clientes no mesmo meio de hospedagem, conforme a pesquisa, é a qualidade no atendimento para 39% dos pesquisados. No entanto, 54% dos pesquisados afirmaram que não voltariam mais ao hotel por ter sido mal atendido na última vez que estiveram hospedado.

Finalizando, percebe-se que a maioria dos clientes, cerca de 48% consideram os serviços prestados pelos empreendimentos hoteleiros de Palmas como sendo bom. Este resultado não é satisfatório, quando se trata de chegar à excelência da qualidade, que tem que ser ótimo para trazer satisfação aos clientes.

Como resultado da pesquisa de campo, pode-se afirmar que o cliente, apesar de não fazer parte da rotina das empresas, possuem uma grande influência no dia-a-dia dos empreendimentos hoteleiros, pois são eles que determinam o sucesso ou insucesso das organizações comerciais, principalmente nos hotéis. Apesar da qualidade não ser mais considerado um diferencial competitivo, e sim uma obrigação da empresa, no entanto, o que os clientes buscam em um hotel é a satisfação através do atendimento recebido.

Esse trabalho serve como ponto de partida para implementação de futuras ações, com vistas à busca na excelência da qualidade do atendimento.

5.2 Sugstões

5.2.1 Adoção de políticas motivacionais específicas para cada empreendimento, como, por exemplo, políticas de reconhecimento e recompensas, incentivo à capacitação, palestras;

5.2.2 Observar melhor o cliente, ou até mesmo criar uma caixinha de sugestões e reclamações, ouvir o que o cliente tem a dizer sobre a empresa, sobre os funcionários, sobre os gerentes, sobre a forma de administração adotada;

5.2.3 Definir políticas para treinamento e capacitação de funcionários e;

5.2.4 Monitorar a qualidade do atendimento realizado na empresa.

REFERÊNCIAS

ABIH. Disponível em: <http://www.abih.com.br> Acesso em: 26 jul. 2006.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BELLO, José Luiz de Paiva. **O projeto da Pesquisa**. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met05.htm> Acesso em: 27 ago. 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem pratica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____, Geraldo. **Administração Hoteleira**. - 8 ed.- Caxias do Sul: EDUCS, 2001

DANTAS, Edimundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a casa**. Brasília: Senac, 2004.

EMBRATUR. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br> Acesso em: 26 jul. 2006.

GRONROOS, Christin. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. -10. ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

LOVERLOCK, Cristopher e WRIGTH, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Ministério do Turismo. Disponível em: <http://www.ministeriodoturismo.gov.br> Acesso em: 26 jul. 2006.

PEREZ, Luis di Muro. **Manual prático de recepção hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

Polícia Militar do Tocantins. Disponível em: <http://www.pm.to.gov.br> Acesso em: 27 ago. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guias para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Neuza Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura organizacional: pesquisa teoria e aplicação**, 1 ed. São Paulo: Iloren, 2000.

SECRETARIA DO TURISMO. Disponível em: <http://www.sictur.to.gov.br> Acesso em: 18 jun. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.