

GESTÃO DE PESSOAS, CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E QUALIDADE NO ATENDIMENTO NO NEGÓCIO TURÍSTICO

Liliane Azevedo Santaella¹, Jorge Luiz Knupp Rodrigues²

¹Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté e diretora de eventos da Coopertur - LN, Cooperativa de Turismo do Litoral Norte Paulista, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030, Taubaté, SP, Brasil, lilianesantaella@gmail.com

²Professor Doutor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, da Universidade de Taubaté, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030, Taubaté, SP, Brasil, jorgeknupp@gmail.com

Resumo- O negócio turístico é um dos maiores geradores de benefícios para o País e para as comunidades locais, como podemos ver através da história. Porém, para que o este negócio agregue valor as pessoas, as organizações e as comunidades é necessário alinhar-se as características e necessidades do contexto atual. O século XXI acena para uma sociedade baseada no conhecimento, com pessoas treinadas e capacitadas para tomadas de decisões, isto é, com competências que agreguem valor ao negócio. O fator competência representado pela qualidade no atendimento ao cliente é um ponto básico para a manutenção e crescimento das organizações no mercado globalizado. O artigo baseia-se em um estudo exploratório e o tipo de pesquisa utilizada foi bibliográfica, desenvolvida através de material publicado em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, dentre outras. Constatou-se que o processo de melhoria da qualidade do atendimento ao cliente é algo urgente e necessário para toda e qualquer organização, principalmente aquelas ligadas ao negócio turístico, que pretendam manter-se e crescer no mercado. Assim sendo, os stakeholder do negócio turístico devem atrair e manter seus clientes satisfeitos.

Palavras-chave: Turismo; Negócio Turístico; Qualidade no Atendimento; Capacitação Profissional
Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A expansão das atividades relacionadas ao turismo tem sido grande no Brasil e no mundo. O crescimento do turismo mundial se destaca principalmente nos países considerados emergentes, que vêm apresentando um crescimento de 6% a 8%, frente aos países industrializados, desenhando um caminho em busca de um crescimento econômico sustentável (OMT, 2008).

Segundo a OMT, em 2011 o turismo internacional voltou a crescer quase 7% para 935 milhões em relação a queda de 4% em 2009, quando houve a crise econômica mundial. Os principais destinos mundiais apresentam números positivos em relação ao número de chegadas de turistas internacionais, impulsionado principalmente pelas economias emergentes. (OMT, 2011).

Novas tendências, originadas da segmentação das modalidades do turismo, também estão contribuindo para o crescimento do setor, abrindo um leque de atividades interdependentes. Desse modo, as dimensões do turismo tornam-se cada vez mais amplas, abrangendo diversas destinações e envolvendo mais comunidades e

locais, que até aparentemente inexpressivos, adquirem, muitas vezes, grande importância turística por suas peculiaridades e atrativos, afirma Rodrigues (2004). Algumas localidades para serem reconhecidas como um atrativo turístico precisam dar um enorme salto de qualidade, principalmente, no que diz respeito a infraestrutura, preparação da comunidade, pois a atividade turística pode modificar radicalmente alguns paradigmas locais.

Novas tendências, originadas da segmentação das modalidades do turismo, também têm contribuindo significativamente para o crescimento do setor, abrindo um leque de atividades interdependentes. Desse modo, as dimensões do turismo tornam-se cada vez mais amplas, abrangendo diversas destinações e envolvendo mais comunidades locais, até aparentemente inexpressivas, adquirem, às vezes, grande importância turística pelas suas peculiaridades e atrativos.

A viagem turística atual é uma decorrência da sociedade industrial que provocou uma concentração de pessoas em cidades, de tal sorte que a fuga deste meio ambiente tornou-se até mesmo uma questão de sobrevivência. A viagem turística passou a ser para o homem urbano atual

um produto de primeira necessidade. O berço do turismo está nas estruturas urbanas industriais criadas na Europa Ocidental e na América do Norte a partir de 1840 (CASTELLI, 2001:16).

Portanto, é preciso agregar valores as riquezas naturais ou não, para que estas sejam exploradas de forma adequada para a captação de recursos, inclusive financeiros, tanto para o empreendedor, como para a população local que se desenvolve econômica e socialmente com a sua prática, em seu local de origem. Porém, para que todos se beneficiam com as atividades ligadas ao Turismo é necessário uma maior capacitação das pessoas e uma maior preocupação com a qualidade no atendimento ao cliente.

Metodologia

O presente artigo baseia-se em um estudo exploratório e o tipo de pesquisa utilizada foi bibliográfica, que segundo Gil (2002), grande parte dos estudos exploratórios visam obter uma familiaridade maior com o problema e podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Conforme Vergara (2000) o método bibliográfico caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Ainda segundo a autora, a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, como no caso do presente estudo.

O Turismo no Brasil

O Brasil é um dos países com maior potencial natural e cultural para a prática do turismo. É preciso agregar valores a essa riqueza para que esta atividade seja explorada de forma adequada para a captação de recursos financeiros tanto para o empreendedor como para a população local que se desenvolve econômica e socialmente com a sua prática no País, mais respectivamente em seu local de origem. De maneira geral encontramos vários entraves para o desenvolvimento do turismo no Brasil, dentre eles a falta de formatação de produtos turísticos, a falta de capacitação profissional, a pouca preocupação com a qualidade de atendimento ao turista, a falta de infra estrutura adequada, os problemas relacionados a segurança pública.

No Brasil, em função do potencial do país, o turismo vem desde a década de 1970, como defendem Zouain e Cruz (2004:40), sendo apontado como: uma alternativa viável e importante para o desenvolvimento econômico, capaz de representar uma opção estratégica para reduzir graves problemas sociais. Entretanto,

ainda segundo esses autores, a expectativa de desenvolvimento não tem se confirmado e, com frequência tem gerado grandes retrocessos em termos de desenvolvimento social.

Novas tendências, originadas da segmentação das modalidades do turismo, também têm contribuído significativamente para o crescimento do setor, abrindo um leque de atividades interdependentes e exigindo maior profissionalismo nos diversos processos de gestão, dentre eles a gestão e a capacitação de pessoas.

Gestão de pessoas e capacitação profissional

A gestão de pessoas é um dos processos de grande importância para as organizações do setor do turismo desde o processo de recrutamento, seleção e passando pela capacitação, além dos demais. Porém, destacaremos neste artigo a capacitação/qualificação profissional e a qualidade no atendimento.

A gestão de pessoas, no setor de turismo é conduzida de forma pouco profissional, principalmente na maioria das organizações do Litoral Norte Paulista, a começar pelo recrutamento que é realizado, na maioria das vezes, por indicação, sem nenhum critério de perfil definido pela organização. Como pode ser visto na Tabela 1, elaborada com dados da pesquisa de Rodrigues (2010).

Tabela1- Como e onde é realizado o recrutamento

	Como é o recrutamento	Onde é realizado
Por indicação	49%	
Posto do trabalhador	18%	
Recebimento de currículos	13%	
Não responderam	13%	
Outros	7%	
Nas redondezas		43%
Na própria cidade		13%
No posto do trabalhador		18%
Não responderam		26%

Fonte: Rodrigues (2010)

Já o processo de seleção que é um dos mais importantes para a escolha do empregado com o perfil adequado as necessidades da organização, na maioria das empresas pesquisadas no Litoral Norte Paulista, não desenvolvem o referido processo de maneira assertiva, utilizando-se de técnicas, tais como testes, dinâmicas, entrevistas

e outras. Veja alguns dados na Tabela 2, obtida através de dados da pesquisa de Rodrigues (2010).

Tabela 2 – Como é feito o processo de seleção

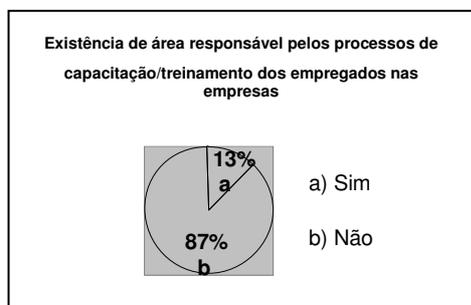
Análise de currículo e entrevista	25%
Entrevista e treinamento	13%
Acompanhamento do proprietário	13%
Entrevistas e testes	13%
Não responderam	36%

Fonte: Rodrigues (2010)

Vamos destacar a seguir o processo de capacitação que é um dos enfoques deste artigo. As exigências do mundo do trabalho, em nível de qualificações e de competências, a socialização do saber e a posse de informações a curto prazo exigem a ampliação e diversificação das alternativas educacionais, bem como a sua sintonia com as transformações tecnológicas (Mata, 2001).

Mesmo observando-se o surgimento de novos negócios turísticos e a crescente oferta de vagas nos mais diferentes cargos, principalmente nas redes hoteleiras, os empregadores reclamam da carência de mão-de-obra qualificada, afirmam Nakamura (2001) e Amaral (2003). A escolaridade das pessoas disponíveis para funções operacionais é baixa e para os cargos gerenciais é incompleta. Além disso, muitos empresários da área não investem na capacitação de seus funcionários, pois acreditam que isto é um custo para eles. Rodrigues (2010), constatou que a maioria das empresas no Litoral Norte Paulista, do setor de turismo não possuem uma área específica para a capacitação dos empregados, os dados da figura 1, demonstram a isso:

Figura 1 – Existência de área responsável pela capacitação



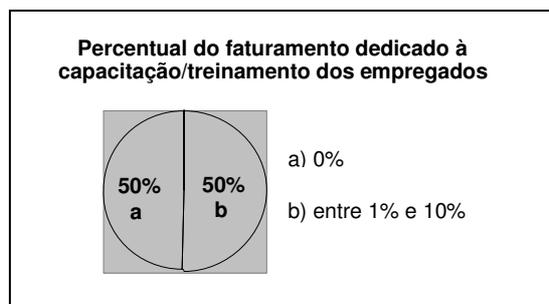
Fonte: Rodrigues (2010)

Para Masetto (2003), as carreiras estão sendo repensadas baseando-se em novas capacidades e

formação continuada dos profissionais, bem como novas capacitações, por exemplo, adaptabilidade ao novo, criatividade, autonomia, comunicação, iniciativa, cooperação.

Devido as diversos fatores o conhecimento tem se mostrado uma importante alavanca econômica e de rápida expansão, assim, para sobrevivência no mercado, as organizações necessitam acompanhar as mudanças, investindo no desenvolvimento e na capacitação de seu pessoal, utilizando-se de processos educacionais através dos novos mecanismos tecnológicos, conforme afirma Caldas (2003). Mas, não é sempre o que verificamos. Nas empresas pesquisadas por Rodrigues (2010) no Litoral Norte Paulista, foi verificado que um percentual muito pequeno do faturamento de algumas empresas é investido em capacitação como demonstrado na figura 2:

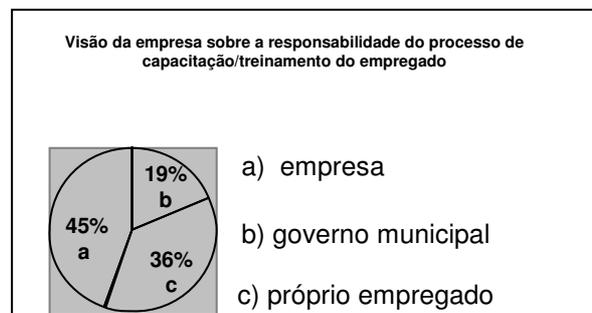
Figura 2 – Percentual do faturamento aplicado à capacitação



Fonte: Rodrigues (2010)

Para completar esta deficiência, encontramos ainda organizações e proprietários que acreditam que capacitação/treinamento é responsabilidade do poder público e ou do próprio indivíduo. Os dados da pesquisa realizada por Rodrigues (2010) demonstram a visão da empresa sobre os responsáveis pelo processo de capacitação do empregado estão na figura 5:

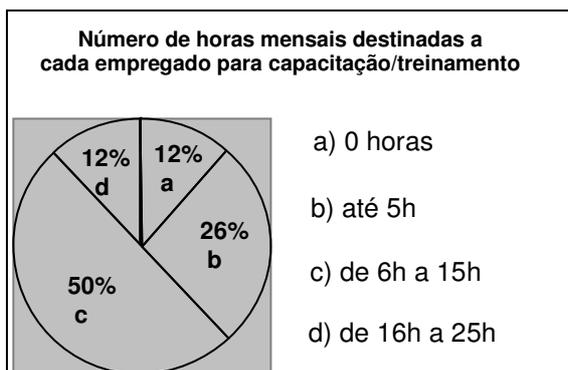
Figura 3 – Visão da empresa sobre a responsabilidade pela capacitação



Fonte: Rodrigues (2010)

Outro dado que parece demonstrar o pouco interesse das empresas pelo processo de capacitação de seus empregados é a carga horária destinada às atividades deste processo como podemos observar também nos dados da pesquisa realizada por Rodrigues (2010) e demonstrada na figura 4:

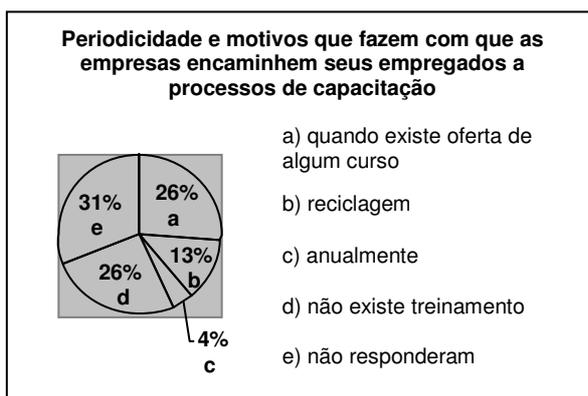
Figura 4 – Número de horas para capacitação



Fonte: Rodrigues (2010)

Já com relação a periodicidade e os motivos que levam as empresas encaminharem seus funcionários para capacitação podemos ver na pesquisa realizada por Rodrigues (2010) que na maioria das mesmas não existe um planejamento para atendimento das necessidades de capacitação e sim quando dá a ocorrência de eventos alguns funcionários participam deles como demonstrado na figura 5:

Figura 5 – Periodicidade e motivos de encaminhamento para capacitação



Fonte: Rodrigues (2010)

Portanto a gestão de pessoas e a capacitação profissional precisam ser desenvolvidas de forma profissional, para que os trabalhadores tenham as competências necessárias e para que os clientes

sejam atendidos com a qualidade que desejam ou esperam.

Cabe destacar também que em relação a remuneração o quadro é o seguinte: 86% das empresas pesquisadas remuneram o piso da categoria e 14% possuem alguma gratificação. Com os demais processos da gestão de pessoas, o tratamento é praticamente o mesmo, segundo Rodrigues (2010).

Qualidade no atendimento

A eliminação de desperdícios e a preocupação com a qualidade no atendimento devem fazer parte das preocupações constantes de qualquer organização, principalmente aquelas voltadas ao Turismo. Com a abertura cada vez mais crescente do mercado brasileiro, fruto da globalização, nenhuma organização pode se dar ao luxo de conduzir o seu negócio baseado em antigos e amadores métodos de administração. A Revolução da Qualidade invadiu o nosso País.

O turismo é uma atividade econômica de prestação de serviços, que tem nos recursos humanos o seu principal elemento. A qualidade no atendimento ao turista é um dos principais fatores de avaliação do produto turístico. O turismo depende de uma infinidade de serviços especializados, os quais, por sua vez, dependem de uma infinidade de profissionais com as mais variadas especializações, afirma Ignara (2003). Porém, através dos dados da pesquisa de Rodrigues et.al. (2004), podemos ver que as organizações do Litoral Norte Paulista do setor de turismo pesquisadas não apresentavam bom índice de qualidade segundo os clientes, conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Classificação do nível qualidade segundo os clientes

Organ./Qual.	ótima	boa	satisfatória	ruim
Hoteis	2%	25%	25%	48%
Restaurante	2%	25%	35%	38%
Pousadas	4%	29%	25%	42%
Bancos	2%	25%	29%	44%
Comércio em geral	3%	29%	32%	36%

Fonte: Rodrigues (2010)

A gestão pela qualidade conduz a organização como um todo, a um processo de melhoria contínua e integrada, em direção ao cumprimento de sua missão. Assim sendo, a organização deverá desenvolver novas atitudes, valores e objetivos, dentre eles, principalmente os que estão presentes nos princípios de Total satisfação dos clientes, que são: Desenvolvimento de Recursos

Humanos, Gerência, Constância de propósitos, Aperfeiçoamento contínuo, Gerência de processos, Delegação, Disseminação de informações, Não-aceitação de erros e Garantia da qualidade.

A qualidade de qualquer coisa ou pessoa é definida em relação a um conjunto de valores referenciais estabelecidos socialmente. Por consequência, o conjunto de valores referenciais utilizados na definição de qualidade está também em permanente mudança. Juran & Gryna (1991), afirmam que a qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e desta forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.

Dependendo da fonte de pesquisa podemos encontrar vários conceitos de qualidade, como por exemplo, a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, descrito na norma NBR ISO 8402 encontramos que qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas. Já para Juran (1990), qualidade é adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja, à necessidade do consumidor. Segundo Crosby (1990), qualidade é fazer bem desde a primeira vez, isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado. Já Taguchi (1990) afirma que a qualidade está relacionada à satisfação do cliente, sendo considerada a inovação como uma das etapas básicas para o desenvolvimento da mesma. Falconi (1992) defende que o verdadeiro critério para boa qualidade é a preferência do consumidor em relação ao concorrente uma vez que isso garantirá a sobrevivência da empresa.

Tschohl e Franzmeier (1996), afirmam que, serviço com qualidade é tudo quanto seus clientes pensam que é, ou seja, é tudo quanto seu cliente deseja. Já observando a ISO 9000/2000 encontramos qualidade como o cumprimento de acordos. Para Juran e Gryna (1991), a qualidade é uma função que deve estar presente em todos os departamentos de uma determinada organização, isto é, todas as áreas da empresa devem estar orientadas para a realização de produtos ou serviços adequados ao uso e às necessidades de seus clientes internos ou externos.

Ter produtos ou serviços com qualidade não é apenas satisfazer o cliente, nem tampouco possuir certificação ISO. Segundo Walker (1991), os clientes representam a alma de todas as organizações. Colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável, mas só conseguirá ser algo mais do que isso, se houver uma estratégia de serviços com dois objetivos básicos que são: a criação de uma diferença que seja “observável” ou “mensurável” pelos clientes e a obtenção de um

impacto verdadeiro na maneira de fazer as coisas dentro da empresa. (WALKER, 1991).

Assim sendo, a organização precisa optar pela qualidade e não quantidade. Como já dissemos anteriormente o Turismo é uma atividade de serviço, e segundo Lobos (1993: 66), a qualidade em serviços é antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes. Segundo a análise do referido autor, a qualidade de um serviço está relacionada a três fatores: a) desempenho - que é a razão do serviço em si; b) atendimento - que são os aspectos referentes ao ato da prestação o serviço; c) custo – que é quanto é pago pelo serviço.

Conclusão

O Turismo nos últimos anos tem sido visto como uma das melhores alternativas de desenvolvimento econômico para cidades, regiões e países, enfatizando-se a dinamicidade e o potencial de crescimento que o setor apresenta mundialmente; as vantagens dessa atividade em termos de geração de emprego e renda a um custo relativamente baixo é o fato desta ser “uma indústria sem chaminés”, relativamente pouco poluidora e com potencial para ajudar a preservar o meio-ambiente. Embora possa desencadear essas e outras vantagens, o turismo não pode ser estimulado cegamente.

Quando o turismo é desenvolvido sem se considerar devidamente o contexto em que opera e sem o adequado planejamento e adoção de ações estratégicas ajustadas a esse contexto, como por exemplo pouca preocupação com a capacitação dos envolvidos, com a qualidade no atendimento ao cliente e com o meio ambiente, pode-se comprometer a sustentabilidade da atividade. Senge (2005), afirma que nos mercados extremamente competitivos e complexos no qual as empresas operam, só existe espaço para as organizações que criam um ambiente para impulsionar o compromisso do seu pessoal com a mudança, e que, seja capaz de mantê-lo sempre ativo

O gerenciamento da qualidade das atividades do turismo, especialmente aquelas ligadas ao atendimento ao turista, está diretamente relacionada aos resultados que o provedor irá obter e dependerá de algumas variáveis como a excelência da performance, a satisfação do cliente, o gerenciamento dos custos, a capacitação dos provedores e seus colaboradores, cumprimento dos prazos etc. Outro aspecto que também tem influência na qualidade do atendimento ao cliente é as relações inter e intra pessoais, que determina a necessidade do desenvolvimento de processos ligados a gestão de Recursos Humanos, visando à administração

de conflitos, à necessidade de estímulos à motivação, dentre outros.

A implantação de processos de melhoria da qualidade no atendimento é um processo educacional, que extravasa as fronteiras das organizações, onde o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente. A busca pela qualidade se dá a partir da boa formação e gestão dos recursos humanos, da racionalização dos métodos de produção e do desenvolvimento tecnológico. Trata-se de uma realidade que não mais se constitui um modismo, tendo em vista todo o referencial teórico e as conseqüências que trazem para a prática da qualidade.

Portanto, o processo de melhoria da qualidade do atendimento ao cliente é algo urgente e necessário para toda e qualquer organização, principalmente aquelas ligadas ao negócio turístico, que pretendam manter-se e crescer no mercado. Assim sendo empresários, gestores e colaboradores devem buscar formas de atrair e manter seus clientes satisfeitos..

Referências

- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - normas NBR-ISO 9000 a NBR-ISO 8402.
- AMARAL, Lincon. Turismo e Hotelaria, em 04/01/2003. Busca em outubro de 2008. Em <http://www.integral.br/zoom/materia.asp?materia=137>.
- CASTELLI, Geraldo. Turismo: atividade marcante. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2001.
- CROSBY, P.B. Qualidade, falando sério. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- FALCONI, Vicente. Controle de qualidade total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GNARRA, L. R. Fundamentos do turismo. São Paulo: Thomson, 2003.
- JURAN, J. M. Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, J.M., GRYNA, Frank M. Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991.
- LOBOS, Julio. Encantando o Cliente. São Paulo: Instituto da qualidade, 1993.

- MATA, Maria Lutgarda. Revolução tecnológica e educação – Perspectiva da educação a distância. In LOBO NETO (org.) Educação a distância: referências e trajetórias. Rio de Janeiro. Assoc. Brasileira de Tecnologia Educacional, Brasília: Plano Editora, 2001.

- MASETTO M. Competências pedagógicas do professor universitário. S Paulo: Summus, 2003.

- NAKAMURA, Yoko. Revista Turismo – Turismo e Hotelaria, março de 2003, disponível em <http://www.revistaturismo.com.br/materias/especiais/profissionalizacao.htm>. Busca out. 2008.

- Organização Mundial do Turismo (OMT). Disponível em: http://www.unwto.org/index_s.php. Busca em dezembro de 2008.

- Organização Mundial do Turismo (OMT). Barômetro Mundial do Turismo, Advance release, January 2011. Acesso em 06/2011. Disponível em: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom11_advance_january_en_excerpt.pdf

- RODRIGUES, J. L. K. (org.) Pesquisa capacitação/treinamento de empregados realizada no Litoral Norte Paulista com organizações que atuam na área do turismo, 2010.

_____. (org.) Turismo o negócio do novo milênio. Taubaté, São Paulo: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2004.

- SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

- Taguchi, G, Elsayed, E.A., Hsiang, T. Taguchi - Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990

- TSCHOHL, John, FRANZMEIER, Steve. A Satisfação do Cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

- VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. S. Paulo: Atlas, 2000.

- WALKER, Denis. O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

- ZOUAIN, Deborah Moraes/ Barbosa, Luiz Gustavo Medeiros, organizadores: gestão em turismo e hotelaria. São Paulo. Aleph, 2004.