Marinha

Exército

Aeronáutica

Polícia Militar

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE TURISMO

José Rivanaldo Estevam

HOTEL DE TRÂNSITO MILITAR: UMA ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NOS HOTÉIS DE TRÂNSITO MILITARES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

NATAL
2013

José Rivanaldo Estevam

HOTEL DE TRÂNSITO MILITAR: UMA ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NOS HOTÉIS DE TRÂNSITO MILITARES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.

Monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Lissa Valéria F. Ferreira, D. Sc.

Natal

2013

Catalogação da Publicação na Fonte.

UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Estevam, José Rivanaldo.

Hotel de trânsito militar: uma análise da gestão da qualidade dos serviços nos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte / José Rivanaldo Estevam. - Natal, RN, 2013.

119f.: il.

Orientadora: Profª. Drª. Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Hotéis de trânsito - Forças Armadas - Monografia. 2. Gestão da qualidade - Monografia. 3. Meios de hospedagem – Forças Armadas - Monografia. 4. Serviços - Monografia. I. Ferreira, Lissa Valéria Fernandes. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA CDU 338.48-44(1-83)

José Rivanaldo Estevam

Hotel de Trânsito Militar: uma análise da gestão da qualidade dos serviços nos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte, monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Natal, 27 de Junho de 2013.

Banca examinadora:

_____

Prof.ª Lissa Valéria Fernandes Ferreira, D.Sc.

Orientadora – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

_____

Prof.ª Sônia Regina de Macêdo, M. Sc.

Examinadora - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

_____

Prof.º Carlos Humberto Porto, M. Sc.

Examinador - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

DEDICATÓRIA

À minha querida esposa Clenilda e aos meus filhos Lucas e Jamily pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus. A ele seja toda a honra, glória e louvor, principalmente por ter me dado força e ânimo para a realização deste trabalho.

Agradeço à minha querida esposa Clenilda pela paciência quanto a minha ausência em vários momentos para a realização deste trabalho. Meus eternos agradecimentos por sempre estar ao meu lado, amiga, batalhadora, mãe dedicada, preocupada com a casa e com os nossos filhos. Sem você nada disso teria acontecido na minha vida. Te amo minha querida.

Aos meus pais Josefa Aparecida Estevam e José Estevam Neto, pessoas que são meus exemplos de vida. Pessoas que sempre lutaram e ainda lutam pela educação dos filhos. Obrigado pelo apoio, incentivo e força para superar todos os obstáculos da vida.

Aos meus filhos Lucas e Jamily amores da minha vida. Vocês são muito especiais para a minha vida. Desculpe pelos momentos de ausência durante o curso e pelas broncas quando pedia silêncio para que eu me concentrasse para construir este trabalho.

A minha irmã Fatima pela força e incentivo em todos os momentos em que estive realizando este curso, você é uma pessoa muito especial na minha vida, obrigado por tudo.

Agradeço à professora Lissa Valéria que Deus retribua o que a senhora fez por mim durante as orientações deste trabalho, meus sinceros agradecimentos por ter acreditado no tema que vinha trabalhando desde o 6º período de curso.

A excelente turma 2009.2 aos amigos e amigas que conquistei durante o curso, obrigado pela verdadeira amizade que construímos em particular aqueles que estavam sempre ao meu lado durante a realização de vários trabalhos em grupo (Camila, Larissa e Juliana). Vocês foram pessoas importantíssimas na minha trajetória durante o curso, muito obrigada por tudo. Que Deus os abençoe sempre.

Aos professores que fizeram parte desta trajetória. Em especial aos Professores Saulo Gomes, Carlos Porto, Sônia Regina, Elizabete Jatobá, Juliana Vieira, Andréa Virginia, Maria Pontes, Rosana Mara, Leiliane Michele, Mácio Marreiro, Renata, Lissa Valéria, Franssualdo, dentre outros.

Agradeço ao professor Mauro Lemuel e as mestrandas Katiane e Naia pelo apoio durante a disciplina de monografia I. Agradeço imensamente pela paciência e

competência na orientação do projeto de monografia. Muito obrigado mesmo, Deus os abençoe sempre.

A Professora Sônia Regina de Macêdo e ao Professor Calos Humberto Porto que de pronto aceitaram participar da banca para a apresentação deste trabalho.

As amigas Juliana, Bianca, Islaine e Camila, que também tiveram a professora Lissa como orientadora, as discursões nas reuniões de orientação foram muito importante para a construção deste trabalho. Muito obrigado a todas.

Aos amigos CB Cunha, CB C. Câmara, CB Paz, SD Vasconcelos, SD Darlan, SD Elói e SD Jonhnatha e Rosimary pelo apoio. Deus os abençoe sempre.

Aos gestores dos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte, o sargento Altierez (gerente do hotel de trânsito da Base Naval de Natal – pertencente à Marinha), ao sargento Gilmar (gerente do Hotel de Trânsito Água de Coco pertencente ao Exército), e a Senhora Maria de Fátima Nobrega de Moraes (gerente do Hotel de trânsito da Polícia Militar), ao 2º Tenente Schwatey (gerente do Hotel de Trânsito Chapéu de Couro pertencente ao Exército) e ao Capitão Ricardo (gerente do Hotel de Trânsito da Base Aérea de Natal- pertencente a Aeronáutica) que muito contribuíram para a realização deste trabalho. Sem a colaboração dos senhores e a senhora este trabalho não seria possível.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus amigos e familiares, pelo carinho, apoio, incentivo e compreensão nos momentos em que a dedicação aos estudos foi exclusiva, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse realizado. Muito obrigado a todos.

“O temor do Senhor é o princípio da sabedoria; bom entendimento têm todos os que lhe obedecem; o seu louvor permanece para sempre”.

(Salmos – 111.10)

ESTEVAM, José Rivanaldo. **Hotel de Trânsito Militar: uma análise da gestão da qualidade dos serviços nos hotéis de trânsito militares do Estado do Rio Grande do Norte.** 2013, p.119. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar as formas que os hotéis de trânsito militares da Marinha, Exército, Aeronáutica e Policia Militar do Estado do Rio Grande do Norte se utilizam para realizar a gestão da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, bem como, verificar se existem diferenças no atendimento e administração entre um hotel tradicional e um hotel militar. Diante de um cenário em que as pessoas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços oferecidos, os hotéis que buscarem a excelência na prestação de serviços terão melhor desempenho e rentabilidade. Na hotelaria, a qualidade no atendimento ao cliente é fator decisivo para que estas tenham lugar de destaque dentro do setor turístico. Neste contexto, a qualidade passou a ser um diferencial competitivo não só dos produtos, mas também, dos serviços oferecidos pelas empresas através do capital humano. Quanto à metodologia, à pesquisa foi caracterizada como descritivo-exploratória com abordagem qualitativa. O instrumento utilizado neste trabalho foi um questionário com perguntas abertas, permitindo flexibilidade nas respostas e na entrevista. Foi possível perceber que os hotéis militares utilizam fichas de avaliação para avaliar a qualidade no atendimento. O treinamento na maioria dos hotéis é feito no próprio ambiente de trabalho. A seleção de funcionários é feita através do setor de recrutamento e leva-se em consideração principalmente o perfil do militar para trabalhar em hotel. Foi possível identificar que os hotéis de trânsito da Marinha, Exército e Aeronáutica recebem apenas militares, dependentes, funcionários civis das três forças ou outros com autorização do comandante do quartel em que o hotel está localizado. E que o único hotel militar que recebe o público em geral é o da Polícia Militar do RN. Conclui-se que, os hotéis de trânsito militares do RN preocupam-se com a qualidade dos serviços, fato percebido quando eles se utilizam de fichas de avaliação de desempenho preenchido pelos hospedes.

Palavras-Chave: Serviços. Gestão da Qualidade. Meios de Hospedagem. Forças Armadas. Hotéis de Trânsito.

ESTEVAM, José Rivanaldo. **Hotel Transit Military: an analysis of the management of service quality in hotels transit military state of Rio Grande do Norte**. 2013, p. 119 . Monograph (Graduate in Tourism) - Federal University of Rio Grande do Norte, Natal / RN.

ABSTRACT

This study aimed to identify ways that hotels transit all Navy, Army, Air Force and Military Police of the State of Rio Grande do Norte are used to carry out the management of the quality of services provided to its customers as well as to verify whether differences in care and administration between a traditional hotel and a hotel military. Faced with a scenario in which people are increasingly demanding about the quality of the services offered, the hotels that pursue excellence in service delivery have improved performance and profitability. In hotels, quality customer service is a key factor that they take pride of place within the tourism sector. In this context, the quality has become a competitive advantage not only of goods but also of services offered by companies through human capital. Regarding the methodology, the research was characterized as descriptive and exploratory qualitative approach. The instrument used in this study was a questionnaire with open questions, the answers and allowing flexibility in the interview. It could be observed that hotels use military records to evaluate the quality of care. The training in most hotels and done the work environment itself. The selection of staff is done through the recruitment industry and takes into account mainly the profile of the military to work in hotel. It was possible to identify traffic that hotels Navy, Army and Air Force receive only military dependents, civilian employees of the three forces or others with authorization from the commander of the barracks in which the hotel is located. And that the only military hotel that receives the general public is the military police of the RN.

Keywords: Services. Quality Management. Media Hosting. Armed Forces. Transit hotels.

LISTA DE TABELAS

TABELA **PÁGINA**

TABELA 1 - Emprego formal nas ACTs (Atividades Características do Turismo) em número de ocupados na Região Nordeste do Brasil, dezembro de 2008 18
TABELA 2 - Estabelecimentos de hospedagem, por tipos, unidades habitacionais e capacidade total de hóspedes, segundo os municípios da Capital, a Região Metropolitanas da Capital, as Regiões Integradas de Desenvolvimento – RIDE e os municípios que as compõem – 2011 20

LISTA DE QUADROS

QUADRO **PÁGINA**

QUADRO 1 : Principais diferenças entre bens e serviços. 27
QUADRO 2 : Determinantes da qualidade segundo Parasuraman et al (1985) 30
QUADRO 3 : Síntese das cinco fases do método dos 5 S 34
QUADRO 4: Vocábulos cunhados pelos gurus do *management* 36
QUADRO 5: Necessidades básicas de um hotel de acordo com a EMBRATUR(2003) 39
QUADRO 6: Identificação dos Meios de Hospedagem.....40
QUADRO 7: Tipos e conceitos dos meios de hospedagem 42
QUADRO 8: Tipos de classificação dos equipamentos de hospedagem existentes 43
QUADRO 9: Instruções para Preenchimento de Guia de Recolhimento da União (GRU).....53
QUADRO 10: Símbolo, Postos e Graduações da Marinha do Brasil.....62
QUADRO 11 : Símbolo, Postos e Graduações do Exercito Brasileiro 64
QUADRO 12: Símbolo, Postos e Graduações da Força Aérea Brasileira 67
QUADRO 13: Simbolo, Postos e Graduações da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte 70
QUADRO 14: Relação de hotéis e gerentes participantes da pesquisa 74
QUADRO 15: Questões da pesquisa e suas respectivas finalidades 76
QUADRO 16: Matriz “DAFO” da Hotelaria Militar do Estado do RN 98

LISTA DE FIGURAS

FIGURA **PÁGINA**

FIGURA 1: Sistema de um Hotel 38
FIGURA 2 E 3: Imagens dos apartamentos do hotel de trânsito da Marinha do Brasil em Natal-RN 47
FIGURA 4: Imagem da parte externa do “Hotel de Trânsito do Exército Água de Coco” em Natal-RN 49
FIGURA 5: Foto de suíte para General do Exército.....50
FIGURA 6: Refeitório para café da manhã do hotel de trânsito água de coco 51
FIGURA 7: Praia do “Y” localizada na parte interna do Quartel do 17º GAC, praia particular do Exercito brasileiro 51
FIGURA 8: Imagem da parte externa do “Hotel de Trânsito do Exército Chapéu do Couro” em Natal-RN.....54
FIGURA 9: Salão nobre para reuniões, festas jantares e café da manhã dos hospedes do Hotel Chapéu de Couro 54
FIGURA 10: Imagem da parte interna do hotel.....55
FIGURA 11: Imagem da parte externa do Hotel de Trânsito da Base Aérea de Natal 56
FIGURA 12: Imagem de quarto do hotel da Base Aérea de Natal.....57
FIGURA 13: Imagem da parte externa do hotel de trânsito da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte 58
FIGURA 14: Quarto do Hotel de Trânsito da PM-RN.....58
FIGURA 15: Recepção do Hotel da PM-RN 59
FIGURA 16: Dados do tempo no cargo e formação dos gerentes dos hotéis de trânsito militares do Rio Grande do Norte 80
FIGURA 17: Ficha de avaliação da qualidade no “Hotel de trânsito Chapéu de Couro” pertencente ao Exército na sequencia frente e verso da ficha.....81 e 82

FIGURA 18: Avaliação da satisfação e distribuição das informações dentro do hotel 85
FIGURA 19: Quem recebe as informações coletadas dos hospedes (sugestões, elogios ou reclamações) 86
FIGURA 20: Estratégias de Gestão ou programas de Qualidade realizados periodicamente pelos hotéis 88
FIGURA 21: Características dos processos dos serviços oferecidos pelos hotéis militares do RN 89
FIGURA 22: Fatores que influenciam na contratação de funcionários para os Hotéis de Trânsito 91
FIGURA 23: Como os funcionários dos Hotéis de Trânsito Militares são avaliados .92
FIGURA 24: Qual o tipo de compensação e dada aos melhores funcionários. 93
FIGURA 25: Meios utilizados para repassar as informações necessárias para uma gestão eficiente. 94
FIGURA 26: Diferenças entre um Hotel Tradicional e um Hotel Militar 96
FIGURA 27: Público alvo dos Hotéis Militares do RN.....97

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BA – Bahia

ACTs - Atividades Características do Turismo

A&B – Alimentos e Bebidas

ART. – Artigo

BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

BG – Boletim Geral

CBMRN - Bombeiros Militares do Estado do Rio Grande do Norte

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CE – Ceará

CLBI – Centro de Lançamento Barreira do Inferno

EB - Exército Brasileiro

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

EMD – Estado Maior de Defesa

GQT – Gerencia pela Qualidade Total

GRU - (Guia de recolhimento da união)

GAC – Grupo de Apoio e Combate

HTCC - Hotel de Trânsito Chapéu de Couro

HT – Hotel de Trânsito

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa econômica Aplicada

ISO -*Internacional Organization for Standartization* (Organização Internacional de Normalização).

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

MTUR - Ministério do Turismo

MB – Marinha do Brasil

MD – Ministério da defesa

MAR – Marinha do Brasil

MG – Minas Gerais

OMT - Organização Mundial de Turismo

OM – Organização Militar

PSH 2011 - Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2011

PR – Paraná

PIB - Produto Interno Bruto

PE – Pernambuco

PMRN – Polícia Militar do Estado do rio Grande do Norte

RN- Rio Grande do Norte

RJ – Rio de Janeiro

RIDE – Regiões Integradas de Desenvolvimento

RS – Rio Grande do Sul

RM – Região Militar

SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade

SBCLAss - Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

SGT – Sargento

SP – São Paulo

SC – Santa Catarina

TEN – Tenente

TQC – Total Quality Control

UFs - Unidades da Federação

UHs - Unidades Habitacionais

UH -Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 PROBLEMA 17
1.2 JUSTIFICATIVA 21
1.3 OBJETIVOS 22
1.3.1 Objetivo Geral 22
1.3.2 Objetivos Específicos 22
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS 23
2.1 SERVIÇOS: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES 23
2.1.1 Novos Paradigmas dos Serviços 25
2.1.2 Qualidade em Serviços na Hotelaria 28
2.1.3 Gestão da Qualidade em Serviços na Hotelaria 31
2.2 ADMINISTRAÇÃO, CLASSIFICAÇÕES E ATRIBUTOS NA HOTELARIA 36
2.2.1 Administração na Hotelaria 36
2.2.2 Hotéis de Trânsito Militares do Estado do Rio Grande do Norte 43
2.2.3 Hotel de Trânsito da Marinha do Brasil no Estado do Rio Grande do Norte 47
2.2.4 Hotéis de trânsito do Exército Brasileiro no Estado do Rio Grande do Norte 48
2.2.5 Hotéis de trânsito da Aeronáutica no Estado do Rio Grande do Norte 55
2.2.6 Hotel de trânsito da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte 57
2.3 FORÇAS ARMADAS E FORÇAS AUXILIARES DO BRASIL 60
2.3.1 A Policia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, Força Auxiliar do Exercito 69
3 METODOLOGIA 72
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO 72
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA 73
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 74
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 77
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 79
4.1 Instrumentos de Avaliação da Satisfação Utilizados Pelos Hotéis de Trânsito Militares do Estado do Rio Grande do Norte. 79
4.2 Estratégias de Gestão ou Programas de Qualidade Utilizados Pelos Hotéis Militares do RN 87

4.3 Seleção, Avaliação e Compensação dos Funcionários dos Hotéis de Trânsito Militares do RN 90
4.4 Diferenças entre um Hotel Tradicional e um Hotel de Trânsito Militar 95
4.5 Matriz DAFO 98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 99
REFERÊNCIAS 104
APÊNDICE A: Relação de teses e dissertações pesquisadas em sites de universidades do Brasil e no BDTD (Banco de dados de teses e doutorados) relacionadas à gestão da qualidade na prestação de serviços. 110
APÊNDICE B: Carta de Apresentação 112
APÊNDICE C: Questionário de Pesquisa de Campo 113
APÊNDICE D: Relação de Hotéis de Trânsito no Rio Grande do Norte 115
ANEXO A: Ficha de Avaliação da Qualidade dos Serviços do Hotel da PM-RN 116
ANEXO A: Ficha de avaliação da qualidade dos serviços do Hotel de Trânsito Água de Coco pertencente ao Exército 117

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

O tema qualidade em serviços tem sido discutido por vários autores que ao longo dos anos criaram modelos de gestão eficientes para melhorar o desempenho dentro das corporações. Os modelos de gestão que antes eram aplicados nas linhas de produção das fábricas hoje passaram a ser utilizados também em outros setores como no de serviços. Em meio a um ambiente bastante competitivo, às empresas passaram a se preocupar cada vez mais com a qualidade nos serviços oferecidos, e os clientes passaram a exigir cada vez mais um serviço de qualidade.

Os estudos da qualidade em serviços que foram sendo construídos durante os anos são muito importante para a hotelaria, principalmente, os relacionados ao ponto de vista interno das organizações visto que: O treinamento, a capacitação, a reciclagem, a padronização dos serviços, à pesquisa de mercado são elementos primordiais para o desenvolvimento do atendimento de qualidade dentro de um hotel.

Outro fator que merece destaque é que às pessoas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços oferecidos, os hotéis que buscarem a excelência na prestação de serviços terão melhor desempenho e rentabilidade.

No que se referem à mensuração da qualidade nos serviços, vários autores discutiram e criaram diversos modelos como: Grönroos (1984), Parasuraman *et al,* (1985, 1988), Brown e Swartz (1989), Bolton e Drew (1991), Cronin e Taylor (1992) e Teas (1993). Com destaque para Parasuraman*et al,* (1985, 1988) que criou o modelo SERVQUAL e Cronin e Taylor (1992) que criaram o modelo SERVPERF.

As contribuições dos autores sobre a gestão da qualidade antes mencionados anteriormente foram importantes para a criação de certificações de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) que conhecemos hoje como: o ISO *Internacional Organization for Standartization* (Organização Internacional de Normalização), como também, para a criação das premiações dadas a organizações que possuem Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Estes modelos de gestão da qualidade foram criados para estimular o desenvolvimento e criação de produtos e serviços com melhor qualidade.

A qualidade no atendimento é fator decisivo para as empresas que desejam manter-se no mercado. Sem uma gestão da qualidade eficiente, estas empresas tendem a oferecer serviços de menor qualidade e a deixarem de ser competitivas. Na hotelaria, então, a qualidade no atendimento ao cliente é fator decisivo para que estas tenham lugar de destaque dentro do setor turístico. Neste ambiente, a qualidade passou a ser um diferencial competitivo não só dos produtos, mas também, dos serviços oferecidos pelas empresas através do capital humano.

A ideia de abordar o tema qualidade em serviços na hotelaria se deu em virtude da grande participação deste setor na economia do Estado do Rio Grande do Norte. Estudos estatísticos revelam à importância assumida pela hotelaria no estado como meio de gerar empregos e dinamização de vários segmentos econômicos. Segundo dados de pesquisa realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada que apresenta a quantidade de empregos nas atividades características do turismo (ACTs), que são: agência de viagem, aluguel transportes, alojamento, auxiliar de transportes, transportes, alimentação, cultura e lazer. A atividade de alojamento é a que apresenta um melhor desempenho nos empregos gerados no setor conforme apresentado na tabela 1.

TABELA 1: Emprego formal nas ACTs (Atividades Características do Turismo) em número de ocupados na Região Nordeste do Brasil, dezembro de 2008.

UFs E Regiões	Alojamento	Alimentação	Transportes	Auxiliar de Transportes	Agência de Viagem	Aluguel de Transportes	Cultura e Lazer	Todas as ACTs
MA	2.466	2.932	4.980	165	621	202	212	11.578
PI	1.334	1.721	3.157	47	377	65	169	6.870
CE	5.647	2.994	8.024	807	1.202	624	679	19.977
RN	5.612	3.548	4.079	145	372	347	456	14.559
PB	2.080	2.265	3.718	59	188	50	378	8.738
PE	7.600	4.285	16.080	2.731	1.998	587	918	34.199
AL	3.321	2.741	3.518	160	371	112	89	10.312
SE	2110	2.305	3.317	140	281	160	110	8.423
BA	18.494	11.557	15.487	636	3.023	652	676	50.525
NE	48.664	34.348	62.360	4.890	8.433	2.799	3.687	165.181

Fonte: Adaptado a partir de SIMT/Ipea. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2011.Nota: 1 Excluídos os estatutários e militares.

A tabela mostra que a maior parte dos empregos gerados nas atividades características do turismo está na área de alojamento representando um total de 5.612 empregos no estado do Rio Grande do Norte como apresentado em destaque em amarelo, seguidos pelo setor de transporte 4.079 e alimentação 3.548. No Nordeste, o setor de alojamento gerou, em 2008, um total de 48.664 empregos como apresentado em destaque na cor azul, perdendo apenas para o setor de transportes que gerou 62.360 empregos em todos os estados do Nordeste.

O Estado do Rio Grande do Norte possui uma quantidade expressiva de meios de hospedagem, colaborando para a quantidade de empregos gerados no setor, como foi apresentado anteriormente. Dados do IBGE mostram que a hotelaria no Rio Grande do Norte tem crescido consideravelmente como apresenta na tabela abaixo que mostra o número de hotéis existentes na área mais desenvolvida turisticamente no estado do RN o Polo Costa das Dunas.

TABELA 2: Estabelecimentos de hospedagem, por tipos, unidades habitacionais e capacidade total de hóspedes, segundo os municípios da Capital, a Região Metropolitana da Capital, as Regiões Integradas de Desenvolvimento – RIDE e os municípios que as compõem – 2011.

Municípios da Capital, Região Metropolitanas da Capital e Regiões Integradas de Desenvolvimento - RIDE e municípios que as compõem	Estabelecimentos de hospedagem					Unidades Habitacionais	Capacidade Total de Hóspedes (3)
	Total	Hotéis (1)	Pousadas	Motéis	Outros (2)		
Região Metropolitana de Natal	254	98	84	50	22	12 355	32 134
Ceará-Mirim	6	-	4	1	1	62	150
Extremoz	3	-	3	-	-	44	78
Macaíba	1	-	1	-	-	(x)	(x)
Monte Alegre	1	-	-	1	-	(x)	(x)
Natal	212	93	64	36	19	11 455	29 757
Nísia Floresta	7	-	6	-	1	67	212
Parnamirim	18	4	4	9	1	499	1300
São Gonçalo do Amarante	3	-	-	3	-	126	256
São José de Mipibu	3	1	2	-	-	68	287
Vera Cruz	-	-	-	-	-	-	-

FONTE: Adaptado a partir de IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2011.(1) Inclusive hotéis históricos, *resorts* e hotéis-fazenda. (2) Apart-hotéis/flats, pensões de hospedagem, albergues turísticos, dormitórios, hospedarias, etc. (3) Capacidade total de hóspedes = Total de leitos duplos x 2 + total de leitos simples.

Diante do que foi exposto sobre a hotelaria no Rio Grande do Norte é necessário que a rede hoteleira adote gestões da qualidade eficientes, implementando ações que promovam melhorias no atendimento e gestão interna.

Dentre os hotéis existentes no Rio Grande do Norte, os hotéis de trânsito militares destacam-se, pois, a muito têm contribuído para a hospitalidade de membros da corporação e seus familiares e amigos. A implantação de práticas de gestão da qualidade pelos hoteleiros militares poderá contribuir para melhorar a qualidade no atendimento e criar um diferencial competitivo.

Diante das considerações a respeito da importância da atividade hoteleira para o Rio grande do Norte, o estudo pretende investigar: **como se desenvolve a gestão da qualidade dos serviços nos hotéis de trânsito militares no estado do Rio Grande do Norte?**

1.2 JUSTIFICATIVA

O motivo da escolha do tema se deu em função da inexistência de estudos referentes à gestão da qualidade em instituições vinculadas a órgãos militares. Apesar da existência de vários estudos referentes à gestão da qualidade em meios de hospedagens em geral, estes, não se referem a meios de hospedagem militares.

A escolha, pois, da temática se dá pelo fato de não ter sido encontrado estudos referentes à gestão da qualidade em hotéis de trânsito militares no Brasil e no Estado do Rio Grande do Norte. Por essa razão, este estudo justifica-se pela necessidade de estudos referentes a este tipo de alojamento muito presente já há vários anos no estado do RN.

Com relação aos estudos referentes à gestão da qualidade em hotéis, para compor item necessário nesta pesquisa, foi feita uma pesquisa em sites de universidades do país e no BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações), buscando temáticas relacionadas ao assunto. Foram encontrados 20 (vinte) trabalhos, dos quais, um total de 9 (nove) são teses e um total de 11 (onze) são dissertações que se encontra nos apêndices “A” onde mostra os trabalhos com os respectivos temas, autores, universidades e ano de publicação.

Enfim, a análise permitirá compreensão de como se dá à gestão da qualidade dos serviços nestes estabelecimentos, além do entendimento de como estes estabelecimentos funcionam, como se organizam enquanto instituição, como atendem seus clientes e a quem se destinam os serviços.

Os motivos pessoais são de dar a minha contribuição para as instituições militares existentes no estado do Rio Grande do Norte.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão da qualidade dos serviços nos hotéis de trânsito militares do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar os instrumentos de medição da qualidade que estes hotéis utilizam;

b) Verificar se existem diferenças no atendimento e administração entre um hotel tradicional e um hotel militar;

c) Investigar se existe treinamento para os funcionários do hotel para trabalhar a gestão da qualidade.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1 SERVIÇOS: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES

É notório que o setor de serviços é o que mais se desenvolve atualmente em todo o mundo, principalmente quando verificamos à sua participação na economia dos países, aumentando o PIB e gerando empregos para a população local. Dias *et al* (2002, p.156) relata:

> O crescimento exponencial da indústria do turismo no final do século passado e início do século XXI colocou esse setor em evidência no cenário econômico mundial. Para muitos países, como os caribenhos, por exemplo, o turismo contribui com a maior fatia do Produto Interno Bruto (PIB). Vale ressaltar que é fonte importante de geração de empregos.

Portanto, o que vemos na atualidade é que o turismo tem ajudado os países em desenvolvimento e desenvolvidos a gerar bastante receita para a população que é a que mais deve ser beneficiada pelo setor. De maneira geral, esta importância da atividade para um país deve ser muito bem administrada pelos diversos setores que a compõem tanto públicos como privados.

A contribuição do setor turístico na economia de um país é considerável e se bem estruturada pode favorecer ainda mais. Segundo pesquisa realizada pelo IPEA, com o apoio do Ministério do Turism**o (MTur).** Sobre a participação das UFs (unidades da Federação) nos empregos formais das ACTs (atividades características do turismo: alojamento, alimentação, auxiliar de transporte, agência de viagem, aluguel de transportes e cultura e lazer). Observa-se que apenas três estados – SP, RJ e MG, todos da região Sudeste do Brasil – são responsáveis por cerca de 50% do emprego formal nas ACTs (Atividades Características do Turismo). A seguir, vêm os estados do PR, RS, BA e SC, com participação em torno de 5% e 6% cada. O Rio Grande do Norte tem uma participação de 2% com relação ao Brasil.

A pesquisa feita pelo IPEA aponta ainda os dados do Nordeste do país, onde aponta os estados com a maior concentração de empregos gerados pelo setor. Segundo a pesquisa do IPEA (2011, p. 29). A região Nordeste era responsável, em dezembro de 2008, por 19% do emprego formal do turismo no Brasil. BA e PE são responsáveis por mais da metade (52%) dos 165,2 mil empregos formais existentes

na região nesse mês. Somando-se a participação do estado do CE, com 12%, e a do RN, com 9%, esse percentual chega a 73%, ficando o emprego restante (27%) distribuído entre os outros cinco estados da região.

Os empregos gerados pela atividade turística são divididos em diretos e indiretos como afirma Dias *et al* (2002, p.163):

> Os empregos gerados pelo turismo podem ser vistos como diretos, isto é, os que colocam o empregado frente a frente com o turista, como é o caso de hotéis, restaurantes, agências de viagem, entre outros. Já os empregos indiretos são os que não aparecem de forma explicita, mas estão igualmente contribuindo para o funcionamento da indústria do turismo; como exemplos, temos os fornecedores de alimentação, os serviços de lavanderia, a construção de aviões, entre outros.

No turismo, o setor de serviços se desenvolve nas agências de viagens, em hotéis, receptivos, estruturas de lazer, museus, restaurantes, churrascarias, lanchonetes, casas de show, dentre outros setores responsáveis pelo atendimento ao turista que visita uma localidade.

Diante do exposto, no turismo, o serviço inclui todo o atendimento feito ao turista, desde a chegada dele ao destino, à sua partida e após a viagem. Assim, o turista espera que este serviço seja oferecido com o máximo de qualidade. A chegada ao aeroporto, o translado ao hotel, à estada no hotel, os passeios turísticos, as refeições em restaurantes, as visitas a feiras de artesanato são exemplos de atendimentos que precisam ser oferecidos com qualidade.

Vivemos atualmente, diante de um cenário em que as pessoas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços e as empresas que não procurarem oferecer serviços de qualidade perderão mercado e deixarão de manterem-se competitivas. De acordo com Zuanet *et al* (2010,p.7 e 8):

> As expectativas são altas: das empresas, espera-se que cuidem da qualidade dos serviços que prestam, procurando excelência nos mínimos detalhes. Dos profissionais, que estejam predispostos ao aprendizado contínuo e interessados nas novas tecnologias. De ambos, empresas e profissionais, espera-se flexibilidade para se adaptarem à nova realidade das relações de trabalho, as quais têm como grande referencial o aperfeiçoamento das relações humanas, do trato com colegas e clientes. Tudo isso com vistas a aprimorar a qualidade na prestação de serviços.

Ao longo do tempo foram desenvolvidas várias definições do que vêm a ser o serviço. Para Maso (2008, p.23) *apud* Loverlock *et al* (2001, p. 05) “ Serviço é um

ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa ser ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção". Villanueva (2006, p.75) define serviço como:

> Serviço (do lat. Servit-um). Ação e efeito de servir | Provisão humana | satisfazer alguma necessidade social e não é a produção de bens materiais | | Atividade realizada pela Administração, sob certo controle e regulação, por uma organização especializada ou não, e projetado para atender as necessidades da comunidade.

Para Zuanet *et al* (2010,p.9). "Serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, na interface do fornecedor com o cliente. É geralmente intangível". Neste sentido, às empresas devem procurar cada vez mais oferecer serviços de qualidade, ou seja, procurar satisfazer as necessidades do cliente de maneira que exceda as suas expectativas. Colaborando com está afirmação o mesmo autor diz:

> Quando falamos de serviço de qualidade, estamos nos referindo, primeiramente, à plena satisfação do cliente. E o segredo para atingir tal objetivo reside na empresa prestadora de serviços concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as expectativas do cliente.

2.1.1 Novos Paradigmas dos Serviços

No Brasil, nas ultimas décadas, alguns movimentos se formaram para reivindicar seus direitos de consumidores quando um produto apresentava-se com problemas. Consequentemente estas reivindicações foram postas para o setor de serviços que teve como motivo à falta de profissionais qualificados para oferecer os serviços com qualidade. Um dos fatores que contribuíram para que as pessoas se tornassem cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços foi à criação da Lei nº 8.078/90 que instituiu o Código de Defesa do Consumidor (CDC). Isto a partir de 11 de março de 1991, com ela, o Brasil passou a integrar o grupo de países que defendem o consumidor. Esta lei facilitou a população a reivindicar seus direitos de consumidor. Ela estabelece à política nacional de relações de consumo, os direitos básicos do consumidor, a qualidade de produtos e serviços, às práticas comerciais,

a proteção contratual e outras disposições que dão conta dos principais interesses dos consumidores.

A lei nº 12.291, de 20 de julho de 2010 torna obrigatória à manutenção de exemplar do Código de Defesa do Consumidor nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços. Está lei, em seu Art. 1º estabelece que “São os estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços obrigados a manter, em local visível e de fácil acesso ao público, 1 (um) exemplar do Código de Defesa do Consumidor”. Na mesma lei, no Art. 2° estabelece que o não cumprimento do disposto nesta Lei implicará a seguinte penalidade, a serem aplicadas aos infratores pela autoridade administrativa no âmbito de sua atribuição multa no montante de até R$ 1.064,10 (mil e sessenta e quatro reais e dez centavos). Essa lei beneficiou ainda mais a população reivindicar os seus direitos de consumidores.

Os serviços possuem particularidades que o diferem dos bens Shmenner (1999) *apud* Costa (2010), aponta cinco características dos serviços que comprovam isso:

a) intangibilidade: trata-se de algo que não se pode tocar ou sentir. Mesmo considerando que o serviço está associado a algo físico, tal como uma mesa, um avião, uma cama hospitalar, o que realmente as pessoas estão comprando é algo intangível;

b) impossibilidade de fazer estoque: por sua característica, a produção e o consumo de um serviço acontece praticamente no mesmo momento, o que torna a sua estocagem algo impraticável;

c) produção e consumo fisicamente unidos: o processo é executado na presença do cliente e sua produção se dá no mesmo ato do consumo. Como exemplos: uma consulta médica, um almoço em um restaurante ou uma viagem de avião;

d) entrada fácil no mercado: a grande maioria dos mercados de serviços demanda um baixo valor de investimento inicial, o que demonstra um mercado com poucas barreiras de entrada;

e) influências externas: os serviços podem ser afetados por forças externas como avanços tecnológicos e regulamentação governamental, o que pode mudar a forma, tamanho e estrutura dos serviços oferecidos.

É importante destacar que bens e serviços são duas coisas bastante distintas dentro de uma organização. Na sequencia, são apresentadas no quadro 1 as principais diferenças .

QUADRO 1: Principais diferenças entre bens e serviços

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	**Intangíveis**	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço.
Padronizados	**Heterogêneos**	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. (...) (...) Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	**Produção e consumo simultâneo**	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecíveis	**Perecíveis**	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Adaptado a partir de Parasuranam *et al* (1985) *apud* Maso (2008).

Vale destacar a importância dos serviços para a atividade hoteleira que é uma parte importante para a infraestrutura turística. A hotelaria é composta por bens e serviços reunidos para atender as expectativas e necessidades dos clientes. Castelli (2001) “considera essa como uma indústria de serviços com características próprias e que tem por finalidade oferecer hospedagem, alimentação e segurança aos clientes”.

2.1.2 Qualidade em Serviços na Hotelaria

As empresas hoteleiras devem buscar à excelência na qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes. Os hotéis que buscam oferecer serviços de qualidade procuram primeiramente melhorar os lucros e aumentar o número de clientes fieis à empresa e reduzir ao máximo o número de erros no processo de prestação de serviços.

O setor de serviços é muito importante para à hotelaria, daí à importância de mensurar a qualidade nos serviços prestados. Vários autores se dedicaram a criação de técnicas de medição da qualidade, dentre os autores destaca-se Grönroos (1984) desenvolveu um dos primeiros modelos para mensuração da qualidade em serviços, em seguida Parasuraman *et al*. (1985) propuseram a medição de qualidade do serviço baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), trabalho também desenvolvido por Brown; Swartz (1989).

Existem modelos específicos para cada tipo de serviço e não existe um modelo ideal. Como afirma Miguel *et al* (2004, p.28) :

> Embora os trabalhos apresentados demonstrem que cada um dos modelos é teoricamente bem embasado e adequado para as aplicações propostas, pode-se afirmar que não existe ainda um consenso na literatura sobre qual modelo é mais apropriado. Alguns trabalhos empíricos, como o de Lee et al. (2000), apontam que o modelo SERVPERF retrata melhor a qualidade de serviços que o modelo SERVQUAL. No entanto, entende-se que ainda não é possível ser conclusivo sob esse aspecto".

Como consequência das contribuições dos autores sobre a gestão da qualidade foram criadas certificações de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) como, por exemplo: o ISO *Internacional Organization for Standartization* (Organização Internacional de Normalização), como também, para a criação das premiações dadas a organizações que possuem Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Estes são modelos de gestão da qualidade que foram criados para estimular o desenvolvimento e criação de produtos e serviços com melhor qualidade. Segundo Zuanetti, *et al* (2010, p.84):

> Esse movimento foi liderado pela ISSO – *International Organization for Stantardization* (Organização Internacional de Normalização) -, fundada em Genebra em 1947. Três décadas depois, em 1979, foi organizado o Comitê Técnico 176 da ISSO (ISSO *Technical Commitee* 176), internacionalmente conhecido como ISSO TC 176, com a finalidade de gerar as normas orientadoras das questões relativas á geração da qualidade. Tais normas, identificadas como Série Isso 9000, foram lançadas em âmbito internacional em 1987. No Brasil, o lançamento se deu em 1990, sob a denominação Série NBR ISSO 9000".

Para Castelli (2003, p.76):

> O TQC ou GQT, de forma resumida, pode ser descrito como sendo um modelo gerencial em que a empresa, através do controle ou da gestão dos processos, (C) busca satisfazer (Q) as necessidades de todas (T) as pessoas com as quais tem compromisso (clientes, empregados, acionistas e vizinho).

Zuanetti, *et al* (2010, p.92) afirma que "Para serem reconhecidos, os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) devem ser avaliados pelos clientes ou então certificados por organizações independentes, devidamente credenciadas, de acordo com um sistema de certificação baseado num padrão normativo predefinido". "No Brasil, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) é responsável pela implementação do Sistema Brasileiro de Certificação e pelo credenciamento dos organismos de certificação".

O INMETRO em parceria com o Ministério do Turismo, sociedade Brasileira de Metrologia e Sociedade Civil é responsável pela classificação dos meios de hospedagem em todo o Brasil, esta classificação e conhecida pela sigla SBCLAss (Sistema Brasileiro de Classificação).

Complementando as afirmações acima quanto às certificações existentes no Brasil e no mundo de acordo com (Zuanetti, *et al,* 2010 p.94):

> No mundo todo, há por volta de 200 mil certificações de empresas. No Brasil, de acordo com as informações do ABNT/CB25 – Comitê Brasileiro da Qualidade, contamos com cerca de seis mil certificações – em sua maioria da área industrial, mas atualmente a taxa de crescimento das certificações da área de serviços tem sido maior do que a da área industrial.

No que se refere à qualidade nos serviços Parasuraman *et al* (1985) *apud* Miguel (2004) apresenta 10 fatores apontados como sendo determinantes da qualidade conforme apresentado no quadro a seguir.

QUADRO 2: Determinantes da qualidade segundo Parasuraman *et al* (1985)

DETERMINANTE	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção nos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e o conhecimento para realizar o serviço. Envolvendo: Conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser. Acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolve: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros presentes nas instalações.

Fonte: Adaptado a partir de PARASURAMAN *et al (*1985) *Apud* MIGUEL (2004), p.17.

Segundo Parasuraman *et al* (1988) *apud* Miguel *et al* (2004), tomando como base as 10 dimensões da qualidade, Parasuranam *et al* (1988) desenvolveram um questionário chamado de escala (ou instrumento) SERVQUAL, utilizando as diversas ocorrências de satisfação por meio do modelo Gap. Foram identificados inicialmente 97 itens, distribuídos pelos 10 determinantes da qualidade, capazes de caracterizar as percepções de qualidade.

O cliente analisa o produto desde a pesquisa para a compra até o pós venda, formando um conceito do produto que ele adquiriu este conceito, bom ou ruim. Conforme bem explica Miguel *et al* (2008, p.18). “No decorrer do processo de compra e mesmo após a compra, o cliente compara a sua expectativa com o seu

julgamento do desempenho, para cada item da dimensão da qualidade, formando um conceito único que será definido como a qualidade perceptível dos serviços [...].”

2.1.3 Gestão da Qualidade em Serviços na Hotelaria

O turismo tem se configurado como uma atividade que tem beneficiado significativamente a população dos países principalmente os em desenvolvimento, provocando mudanças e trazendo benefícios para a população local. Neste cenário de perspectivas positivas do setor a atividade hoteleira aparece como sendo uma peça fundamental no processo de produção de um destino turístico.

A prestação de serviços e característica da atividade hoteleira. Que recebe turistas ávidos por serviços de boa qualidade e que exigem que estes sejam prestados com presteza e qualidade. Estes serviços oferecidos pelos hotéis estão relacionados à hospedagem, A&B, eventos, lazer e etc.

Assim como um ser humano toda empresa luta pela sobrevivência Castelli, (2003), para garantir essa sobrevivência uma empresa deve investir na qualidade dos serviços oferecidos.

Na opinião de Castelli (2003, p.29) às empresas devem investir no capital humano, pelo fato de, os serviços dependerem muito do elemento humano:

> As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes. Essa qualidade se obtém através da educação e do treinamento. Portanto, para as empresas prestadoras de serviços, existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado aos seus empregados e a sua competitividade e sobrevivência. Correlação esta fácil de ser compreendida, mas nem sempre tão fácil de ser posta em prática. [...].

Uma das características dos serviços é a intangibilidade o que dificulta a avaliação de sua qualidade. Como mencionar a qualidade de algo que não se pode pegar, cheirar ou estocar. A busca pela qualidade em serviços passou a ter importância principalmente acadêmica a partir de 1980, foi a partir daí que os estudos obtiveram maior significância. Estes estudos foram iniciados pelos profissionais de marketing.

Segundo Berry *et al* (1990) *apud* Maso (2008) *"*uma boa reputação na gestão da qualidade em serviços é atingida quando uma empresa encontra e oferta consistentemente um serviço de acordo com as expectativas do cliente. Os mesmos autores apontam cinco características que podem melhorar a gestão da qualidade nos serviços, são eles:

1º) **Definir o papel do serviço**: ou seja, começar com pesquisa identificando as expectativas do cliente, comunicar e reforçar o padrão dos serviços através de treinamentos com os funcionários para que eles saibam o que significa um serviço excelente;

2º) **Competir por talento (e usá-lo)**: Serviços são performances, os gerentes devem selecionar as pessoas certas para "vestir a camisa" bem como devem pensar como *marketers* quando tratam de assuntos relacionados a recursos humanos;

3º) **Enfatizar o serviço em time**: trabalho em equipe é o principal fator de entregar um serviço de qualidade;

4º) **Trabalhar (ir de encontro) para confiança**: entregar as promessas de serviços é um importante caminho de demonstrar o quanto a empresa se importa com seus clientes. "Confiança é o coração de um serviço de qualidade";

5º) **Ser ótimo na resolução dos problemas**: comunicação personalizada aos clientes é parte chave da estratégia de empresa bem como o encorajamento aos funcionários em responder efetivamente e dar soluções.

Existem várias maneiras para melhorar a produtividade da organização, uma delas, é diminuir os custos e aumentar a produtividade: Uma das formas é diminuir os custos ou aumentar a qualidade. Segundo Castelli (2003) é:

- Comprando os insumos por preços melhores;
- Melhorando o processo produtivo;
- Melhorando os equipamentos;
- Qualificando melhor os recursos humanos.

O mesmo autor aponta outra forma de aumentar a produtividade através da diminuição dos custos:

> [...] trata-se da eliminação dos desperdícios, isto é, de todo o recurso gato inutilmente na confecção de um produto, com matéria-prima, materiais, tempo, energia, mão-de-obra, métodos de trabalho, equipamentos, etc. (Castelli, 2003, p.31)

O aumento dos custos através da diminuição dos desperdícios em um hotel inclui desde a compra de mercadorias em demasia, armazenamento inadequado de alimentos, o roubo de mercadorias, compra de mercadorias sem saída e etc. Todo e qualquer desperdício deve ser combatido, pois, afetam o lucro de qualquer empresa.

Segundo Castelli (2003) faz-se necessário implementar uma verdadeira caça ao desperdício, e que este deve envolver todas as pessoas engajadas na empresa. Segundo o mesmo autor “um dos métodos que tem comprovado sua eficácia nesse particular ficou conhecido como o dos 5 S, muito em uso nas empresas que iniciam a implantação do processo de qualidade” Castelli (2003, p.32). O quadro 3 mostra uma síntese das cinco fases do método dos 5 S.

QUADRO 3: Síntese das cinco fases do método dos 5 S.

Primeira fase: Senso de utilização = Manter somente os objetos e dados estritamente necessários no local de trabalho. Descartar tudo o que não for útil ou essencial para o posto de trabalho, inclusive tarefas desnecessárias e excesso de burocracia. Benefícios: ▪ Liberação do espaço; ▪ Eliminação de objetos, ferramentas e móveis em excesso; ▪ Eliminação de dados e relatórios ultrapassados; ▪ Menor desperdício de material e mercadorias.
Segunda fase: Senso de ordenação = Designar um lugar para cada coisa. Determinar o local para achar facilmente, quando for preciso, algum material, equipamento ou documento. Ordenar significa também tornar os procedimentos mais fáceis. Benefícios: ▪ Rapidez e facilidade na busca de objetos e documentos; ▪ Diminuição de movimentação desnecessária; ▪ Ambiente mais agradável.
Terceira fase: Senso de limpeza = Ter o ambiente de trabalho sempre limpo: pisos, paredes, janelas, mesas de trabalho, armários, arquivos, máquinas, ferramentas, etc. Sempre que um objeto ou equipamento for usado limpa-lo. O ato de limpar tais objetos e equipamentos permite também inspecioná-los, fazendo-se uso dos cinco sentidos, ou seja, verificar se existe algo de estranho com o equipamento em uso. A inspeção pode ser considerada como sinônimo de limpeza. Limpar significa, pois, manter as coisas em perfeitas condições de uso. Benefícios: ▪ Melhor conservação dos equipamentos; ▪ Bem-estar pessoal; ▪ Prevenção de acidentes; ▪ Boa impressão aos clientes.
Quarta-fase: Senso de saúde = Ter qualidade de vida no trabalho. Manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde, como: temperatura, iluminação, visibilidade, ruído, vibração, materiais tóxicos, conforto, segurança, bom relacionamento, etc. Benefícios: ▪ Local de trabalho agradável; ▪ Melhores condições de segurança; ▪ Empregados mais saudáveis e dispostos; ▪ Melhor imagem da empresa perante a sociedade.
Quinta-fase: Senso de autodisciplina = Ter ordem, rotina e constante aperfeiçoamento. Ter os empregados a cumprir os procedimentos-padrão e comprometidos com a melhoria contínua da organização, ou seja, a autodisciplina requer constante aperfeiçoamento, e isso exige muita persistência. Benefícios: ▪ Incentivo à capacidade criativa dos empregados; ▪ Constante outo-análise e busca de aperfeiçoamento dos empregados.

Fonte: adaptado a partir de Castelli, (2003).

Para Castelli (2003, p.77). “Satisfazer as pessoas significa atender as suas necessidades, as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa tem necessariamente compromisso, tais como: empregados, clientes, acionistas e vizinhos (comunidade)”.

Para avaliar a satisfação dos hospedes de um hotel existem sistemas que são utilizados quando se deseja avaliar a qualidade nos diversos setores do estabelecimento. Através destes sistemas, o hotel pode avaliar a qualidade da experiência vivida por um cliente.

Segundo Castelli (2003, p.136)” É preciso criar um instrumento para avaliar o desempenho da empresa sobre a qualidade dos serviços, sob o ponto de vista do

cliente”. Um dos instrumentos mais utilizados pelos hotéis é a ficha de avaliação do cliente que é colocada na recepção ou no quarto do hotel para que os hospedes avaliem os serviços oferecidos pelo hotel. Segundo Castelli (2003, p.136):

> Esse certificado de avaliação, denominado “boletim de desempenho” ou ficha de avaliação, emitido pelo cliente é um excelente instrumento gerencial, pois, segundo Albrecht e Bradford, “ representa um contato direto com o esquema de referências dos clientes”. Ele permite identificar os atributos da qualidade julgados, por eles fundamentais e coletar a sua opinião em relação à satisfação usufruída após o consumo. Com tais informações, devidamente tabuladas, fica claro para todos os membros da empresa o que deve ser feito para se melhorar a qualidade.

Para Castelli (2003, p.138). “Uma vez eleitos e classificados os atributos dos serviços mais importantes, é preciso que os clientes os avaliem, dando-lhes uma nota que traduz o seu grau de satisfação relativamente a cada um deles. De posse das notas dadas pelos clientes, a empresa confecciona o “boletim de desempenho”. Castelli (2003, p.139) afirma ainda que: “O boletim de desempenho é um excelente instrumento de medição. A partir dele pode-se avaliar, até que ponto a empresa está atendendo os requisitos dos serviços exigidos pelos clientes”. Nos anexos “A”, “B” e “C” encontram-se alguns modelos de fichas de avaliação dos clientes dos hotéis de trânsito militares do Rio Grande do Norte.

2.2 ADMINISTRAÇÃO, CLASSIFICAÇÕES E ATRIBUTOS NA HOTELARIA.

2.2.1 Administração na Hotelaria

A figura de maior importância dentro de um hotel e sem dúvida o gerente. Pois, e dele que parte as decisões mais importantes dentro da empresa. Para Marques (2004, p.4). “Seja qual for o título que defina o gerente, na era atual, a conclusão será sempre a mesma: essas palavras dificilmente descreverão as atribuições deste profissional, no dia-a-dia da sua unidade”. O mesmo autor, aponta que o gerente da nossa época precisa estar além da rotina departamental ele deve pensar como dono, trabalhar com a equipe de vendas, fazer um papel político (se necessário), ouvir como um psicólogo e respeitar a tradição, mas apoiar a mudança Marques (2004,p. 7).

Marques (2004, p.7) aponta alguns dos novos vocábulos cunhados pelos gurus do *management*. Segundo ele, todo gerente moderno deve saber o seu significado e sua forma de aplicação, conforme apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 4: Vocábulos cunhados pelos gurus do management.

APRENDIZADO PERMANENTE: A abordagem conceitual para a organização do futuro engloba a noção de que o aprendizado é fundamental para o sucesso, não devendo nunca ser abandonado. A gerência deve procurar, sempre, aumentar a moldura que encerra o seu quadro de conhecimentos, evitando a forma linear de pensamento, e procurando conhecer a sutil inter-relação dos vários elementos que compõem o “gerenciamento”.
PROJETAR O PROCESSO: Este termo designa a forma pela qual um sistema operacional deve ser radicalmente repensado e redesenhado, ou reestruturado, sempre que se deseje aumentar a qualidade, a produtividade ou os resultados. Insinua completa revisão dos cargos e competências, das estruturas organizacionais e dos sistemas de gerenciamento. O trabalho deveria ser organizado tendo em vista os resultados, e não as tarefas ou funções.
ARQUITETURA ORGANIZACIONAL: Esta é uma metáfora que força os agentes a pensarem, de forma mais abrangente e ampla, sobre a organização, em termos de como conseguir que pessoas e estruturas, tanto formais como informais, consigam se encaixar sem traumas. Conduz a grupos autônomos de trabalho e a alianças estratégias, para resultados comuns.
COMPETIÇÃO BASEADA NO TEMPO: Esta frase se baseia na crença de que tempo é equivalente a dinheiro, produtividade, qualidade e inovação. Os seus defensores argumentam ser o tempo, assim como os custos, perfeitamente gerenciável, sendo uma fonte de vantagens competitivas, desde que acompanhado, em todos os processos da organização.
CENTRO DE CAPACITAÇÃO: Está ideia foi lançada no sentido de levar as empresas a identificarem o que nelas é melhor e se organizarem em torno desses centros de capacidade, de forma a atingir mais rapidamente os seus objetivos, aproveitando a dinamização interna que daí adviria. A estratégia empresarial deveria, então, ser baseada, não em produtos ou mercados, mas nas capacidades que dessem à empresa acesso rápido aos vários mercados e fossem difíceis de ser imitadas pelos concorrentes.

Fonte: Adaptado a partir de Marques (2004, p. 7-8).

O elemento humano é peça fundamental para a qualidade no atendimento ao cliente, pois, é através dele que depende a recepção do cliente. Segundo Castelli (2003, p.36) “A explosão do turismo proporcionou uma expansão espetacular das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional do hotel”. O mesmo autor diz que: “A qualidade pessoal resulta, pois, do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados através da educação e do treinamento” (CASTELLI, 2003, p.39).

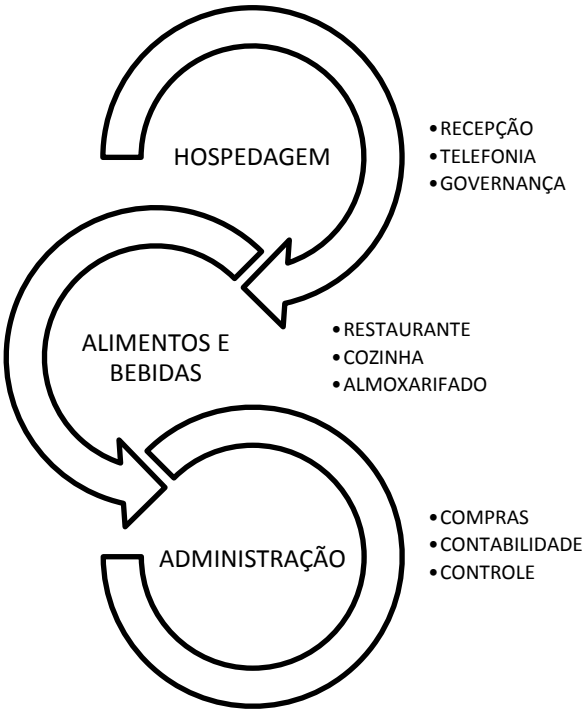
A pessoa apta a trabalhar na área de hotelaria deve ter como afirma Castelli (2003, p.41) “O espírito de serviço”, ou seja, uma pessoa que saiba servir com carinho, afeto e trato a todos.

> O espírito de serviço ou disposição para servir é um dos principais atributos da excelência no atendimento, tão falho e causa principal de os clientes abandonarem uma empresa. Para corrigir essa distorção é necessário, entre outras coisas, desenvolver nas pessoas o espírito de serviço.

Portanto, a empresa deve dotar a empresa de capacidade e funcionários capazes de responder de pronto às necessidades e anseios dos clientes. Estes funcionários devem ser preparados pela empresa para responderem, nas mais diversas situações críticas dentro da empresa. Castelli (2003, p.43) diz que: “Para deixar a empresa sempre em boa forma, para correr atrás do prejuízo, os colaboradores devem ser treinados para saber como interagir naqueles momentos críticos com os diversos tipos comportamentais dos clientes”.

No que se refere à estrutura organizacional de uma empresa hoteleira Castelli (2003, p. 85) diz que [...] “pode ser vista como um sistema composto por vários subsistemas ou áreas, tais como: alimentos e bebidas, hospedagem e administração, entre outros. Cada uma dessas áreas pode sofrer uma divisão ainda maior. A figura a seguir mostra um exemplo de um sistema na hotelaria.

FIGURA 1: Sistema de um Hotel



Fonte: Adaptado a partir de Castelli (2003)

Hotéis que tem buscado oferecer serviços de qualidade tendem a ter tanto melhor desempenho financeiro, quanto ser destaque no setor. Para um melhor entendimento da atividade são apresentados alguns conceitos sobre o que vêm a ser um hotel. De acordo com Cândido *et al* (2003, p.49)). “Hotel e a palavra genérica que identifica e define diversos tipos de estabelecimentos comerciais destinados a acolher, alimentar e entreter pessoas. ”Para Castelli (2003, p.56) “Uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

Ainda sobre a hotelaria para melhor compreensão, de acordo com a Resolução Normativa 387/98 da EMBRATUR, em seu artigo 5º, diz : “Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observando o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980.”

Segundo Castelli (2003, p.57). “O Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo, do Instituto Brasileiro de Turismo, Anexo A, entende como Unidade Habitacional (UH) o espaço que compreende as áreas principais de circulação

comuns do estabelecimento destinado á utilização pelo hospede, para bem-estar, higiene e repouso.

Um meio de hospedagem deve oferecer um mínimo de serviços aos seus clientes que atenda as suas necessidades básicas de consumo, Cândido *et al apud* EMBRATUR (2003, p.50) aponta estas necessidades apresentadas no quadro 5.

QUADRO 5: Necessidades básicas de um hotel de acordo com a EMBRATUR (2003).

• Seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem (possuir alvarás e documentações necessários fornecidos pelos municípios e estados);
• Seja administrado e explorado por empresa hoteleira;
• Ofereça alojamento para uso temporário em Unidades Habitacionais (UHs);
• Portaria ou recepção para controle permanente de entrada (Check-in) e saída (check-out) de hóspedes;
• Possuir espaço para guardar bagagem de hóspedes;
• Promover a manutenção, limpeza e arrumação das áreas e equipamentos de uso do hóspede;
• Manter os padrões previstos no REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM BRASILEIRO, conforme Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998 – Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo – Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo.

FONTE: Adaptado de Cândido et al EMBRATUR (2003, P.50)

Estes pontos apresentados representam o básico da organização e funcionamento de um hotel, mas, estes equipamentos devem buscar sempre oferecer serviços cada vez mais diversificados e com uma maior qualidade para que o hospede se sinta cada vez mais satisfeito o que irá se transformar em um serviço de excelência.

Os hotéis necessitam de uma classificação por diversos motivos. Melhorar a qualidade dos serviços, reconhecimento pela população, equiparação com outros estabelecimentos, controle e fiscalização dos órgãos governamentais e etc.

Segundo Castelli (2003, p.59). Os objetivos da classificação hoteleira, segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo – Embratur, Anexo A, servem para orientar:

- A sociedade em geral – sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir os diferentes tipos e as categorias de meios de hospedagem;

- Os consumidores – para que possam aferir a compatibilidade entre qualidade oferecida e preços praticados pelos meios de hospedagem de turismo;
- Os empreendedores hoteleiros – sobre os padrões que deverão prever a executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e da categoria desejados;
- O controle e a fiscalização – sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados, para manutenção da classificação.

No que se refere aos sistemas de classificação existem basicamente três apontados por Castelli (2003,p.60):

- Autoclassificação ou sem classificação: Cada estabelecimento se auto classifica sem comparar-se com outros;
- Classificação Privada; está é feita por organizações profissionais privadas. A Associação Nacional de Hoteleiros, por exemplo, estabelece os critérios pelos quais se fundamenta a classificação hoteleira. Cada estabelecimento procura enquadrar-se seguindo basicamente esses critérios;
- Classificação Oficial: no caso brasileiro, o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), através de Deliberação 387, de 28 de janeiro de 1998, aprova o Regulamento e a Matriz de Classificação Hoteleira (Anexo A).

No que se refere à identificação dos meios de hospedagem existem basicamente quatro tipos de identificação conforme apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 6: Identificação dos Meios de Hospedagem

Por números: 1ª,2ª,3ª classe ou categoria
Por letras: A, B, C, etc.
Misto – por letras e números: A1, A, B, C, etc.
Por letras e símbolos (estrelas): H*****, H****, H***, H**, H* HH*****, etc. HL*****, etc. P***, etc.

Fonte: Adaptado a partir de Castelli (2003,p.61).

Com o objetivo de identificar os estabelecimentos de hospedagem de acordo com a qualidade que cada um oferece aos seus clientes o Ministério do Turismo elaborou uma cartilha explicando o novo modelo de classificação dos equipamentos

de hospedagem. De acordo com a cartilha, o novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBCLAss – Sistema Brasileiro de Meios de Hospedagem, 2010, p.3):

> [...] foi construído por meio de uma ampla parceria entre o Ministério do Turismo, INMETRO, Sociedade Brasileira de Metrologia e Sociedade Civil, é um importante passo para possibilitar a concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxiliar os turistas, brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas.

A cartilha explica aos proprietários dos empreendimentos hoteleiros interessados como classificar os seus estabelecimentos a exemplo de outros países como afirma a cartilha:

> A exemplo de vários países, tais como França, “Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária”. (artigo 23 da Lei nº 11.771/2008).

O Sistema Brasileiro de Classificação (SBCLAss) utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias em todas as tipologias de meios de hospedagem. O quadro abaixo mostra os tipos de hospedagem e seus respectivos conceitos.

QUADRO 7: Tipos e conceitos dos meios de hospedagem

Meios de hospedagem	Conceito
Hotel	Meio de hospedagem com serviços de recepção e Alimentação.
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
Hotel fazenda	Hotel instalado em uma fazenda ou outro tipo de exploração agropecuária e que oferece a vivência do ambiente rural.
Cama &Café	Meio de hospedagem oferecido em residências, com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviços de limpeza.
Hotel Histórico	Hotel instalado em edificação com importância histórica. Nota: Entende-se por edificação com importância histórica aquela com características arquitetônicas de interesse histórico ou que tenha sido cenário de fatos histórico-culturais (1) de relevância reconhecida (2).
Pousada	Meio de hospedagem de característica arquitetônica predominantemente horizontal, com até três pavimentos, 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção e alimentação. Nota: a pousada pode ser em um prédio único ou com chalés ou bangalôs.
Flat/Apart-Hotel	Meio de hospedagem em edifício, com serviços de recepção, limpeza e arrumação, constituído por unidades habitacionais que dispõem de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, com administração

Fonte: Adaptado a partir do Sistema brasileiro de meios de hospedagem, 2010, Ministério do Turismo, todos os direitos reservados. Coordenação e Execução Ministério de Turismo e Fundação Universa. Impresso no Brasil - Printed in Brazil. 1ª edição.

O SBCLAss estabeleceu ainda, categorias específicas para cada tipo de hospedagem existentes no Brasil conforme apresentado abaixo:

QUADRO 8: Tipos de classificação dos equipamentos de hospedagem existentes no Brasil

Hotel	de 1 a 5 estrelas
Hotel fazenda	de 1 a 5 estrelas
Cama & café	de 1 a 4 estrelas
Resort	de 4 e 5 estrelas
Hotel Histórico	de 3 a 5 estrelas
Pousada	de 1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel	de 3 a 5 estrelas

Fonte:Adaptado a partir do SBCLAss, 2010, p.9.

Apesar da não obrigatoriedade da categorização dos meios de hospedagem pelos donos dos estabelecimentos de hospedagem, é muito importante, no sentido de assegurar competitividade aos equipamentos, pois, é uma eficiente estratégia de promoção utilizada por outros países. O Sistema Brasileiro de Classificação (SBCLAss) é um instrumento que é reconhecido oficialmente e é utilizado para divulgar informações claras e objetivas sobre os meios de hospedagem, para que o consumidor possa escolher com maior segurança o meio de hospedagem que desejar.

2.2.2 Hotéis de Trânsito Militares do Estado do Rio Grande do Norte

Os hotéis de trânsito militares das Forças Armadas do Brasil são unidades habitacionais que sevem aos militares das forças armadas e auxiliares que como o próprio nome diz estão em trânsito pela cidade onde eles se encontram em missão, trabalho ou para lazer de férias. Não há na literatura uma definição que possa

responder com exatidão o significado de “Hotel de Trânsito Militar”. O que existe, são, normas padrão internas das instituições, que explicam o que são é como funcionam estes estabelecimentos militares. De acordo com o Art 2º do Capítulo II da Portaria Nº 134, de 19 de Março de 2007 que aprova as Instruções Gerais para o Funcionamento dos Hotéis de Trânsito do Exército (IG 30-52). Art. 2º Considera-se HT a instalação que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

I - esteja autorizada pela Região Militar (RM) a prestar serviços de hospedagem;

II - atenda aos padrões classificatórios previstos nas instruções reguladoras específicas;

III - mantenha, permanentemente, os padrões classificatórios; e

IV - possua administração própria, destinada à hospedagem do usuário e de seus dependentes, por motivo de trânsito, viagem a serviço, período de férias ou lazer.

As características sobre os Hotéis de Trânsito apresentadas em portaria normativa do Exército, apesar de restrita a está força armada, caracteriza, o funcionamento e destinação igual aos hotéis da Marinha e Aeronáutica.

De acordo com as normas gerais de Administração da Marinha da secretaria Geral da Marinha -2011, em seu Capítulo 16 que trata da administração dos serviços específicos, diz que o Hotel de Trânsito (HT) é a instalação vinculada a uma OM, destinada à hospedagem de oficiais e servidores civis assemelhados, do serviço ativo da Marinha do Brasil (MB), incluindo seus dependentes legalmente reconhecidos.

Os Hotéis de Trânsito militares das Forças Armadas são administrados pelas próprias instituições (Marinha, Exército e Aeronáutica). De acordo com o Art. 5º do Capítulo III da Portaria Nº 134, de 19 de Março de 2007 que aprova as Instruções Gerais para o Funcionamento dos Hotéis de Trânsito do Exército (IG 30-52) a implantação de um HT deverá satisfazer às seguintes condições básicas:

I - atender ao fluxo de usuários em trânsito pelo local, desde que em intensidade justificável;

II - servir de local de repouso ou pernoite, ao longo das principais rotas de deslocamentos que interligam os mais importantes centros urbanos e guarnições militares do País;

III - proporcionar hospedagem em períodos de trânsito, viagem a serviço, férias ou lazer;

IV - não interferir nas atividades normais da Organização Militar (OM) a que estiver vinculada.

De acordo com as normas gerais de Administração da Marinha da secretaria Geral da Marinha -2011, em seu Capítulo 16. Sempre que possível, os HT devem atender, também, o pessoal inativo da MB, os oficiais e servidores das demais Forças Armadas e Auxiliares e os convidados de nível compatível. Os HT caracterizam-se como facilidades colocadas pela MB à disposição do seu pessoal, quando em trânsito por determinada localidade, tanto por interesse do serviço quanto em caráter particular.

Os HT devem oferecer aos seus hospedes de acordo com a mesma Portaria no Art. 3º do Capítulo III, no mínimo:

I - alojamento, para uso temporário, em unidades habitacionais específicas para essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários aos hóspedes, constituídos de:

a) recepção, para atendimento e controle permanente de entrada e saída;

b) guarda de bagagens e objetos de uso pessoal, em local apropriado; e

c) conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos.

No Art. 4º do Capítulo II da Portaria Nº 134, de 19 de Março de 2007 que aprova as Instruções Gerais para o Funcionamento dos Hotéis de Trânsito do Exército (IG 30-52) fala sobre tipos, as unidades habitacionais dos HT que são as seguintes:

I - apartamento – unidade constituída de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

II - quarto – unidade constituída de quarto de dormir de uso exclusivo do usuário, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro coletivo; e

III - suíte – unidade especial constituída de apartamento, conforme definição constante do inciso I deste artigo, acrescida de sala de estar.

Quanto a Destinação dos Hotéis de Trânsito militares as Normas Internas Do Hotel De Trânsito Chapéu de Couro (Htcc – Natal/Rn) de 09 de abril de 2013 pag. 5,respondem muito bem a isso, informando que o hotel é destinado a hospedar em períodos de trânsito, de viagem a serviço, de férias ou de lazer os seguintes universos: a) Oficiais, Subtenentes e Sargentos do Exército da ativa, da reserva remunerada, reformados, pensionistas de militares do EB e seus dependentes; b) Oficiais Superiores das demais Forças Armadas e seus dependentes; c) Servidores Civis do Exército e seus dependentes; d) Oficiais das nações amigas e seus dependentes e e) Outros, inclusive civis, a critério do Comandante do 7º Batalhão de Engenharia de Combate (7º BE Cmb).

Apesar do desconhecimento de muitos sobre a sua existência, os hotéis de trânsito militares são muito presentes em todo o Brasil. Existem 275 unidades destes estabelecimentos em todo o território nacional conforme apresentado no anexo “D” que mostra a relação de hotéis militares da Marinha, Exército e Aeronáutica com os respectivas cidades onde eles se localizam, os nomes dos comandos a quem eles são subordinados, a categoria ou a quem eles se destinam, o endereço de cada um, telefones para contato e capacidade de hospedagem. De acordo com esta relação de hotéis de trânsito militares do total de 275 unidades em todo o território brasileiro 174 são pertencentes ao Exército, 89 pertencem a Aeronáutica e 12 pertencem a Marinha. Nesta soma não estão incluídos os hotéis de trânsito militares das Polícias Militares e Bombeiros Militares do Brasil. No Rio Grande do Norte existem (08) hotéis de Trânsito militares sendo: 01 (um) hotel de trânsito pertencente à Marinha, 04 (quatro) pertencentes ao Exército, 02 (dois) pertencem a Aeronáutica e 01 (um) pertence a Polícia Militar.

Daí a importância deste trabalho de análise da qualidade dos serviços nestes estabelecimentos hoteleiros tão presentes no Brasil e no Estado do Rio Grande do Norte.

2.2.3 Hotel de Trânsito da Marinha do Brasil no Estado do Rio Grande do Norte

Existe no Estado do Rio Grande do Norte apenas um hotel de trânsito da Marinha que está localizado na Rua: Ary Parreira, 306, no Bairro do Alecrim, na cidade de Natal-RN, seu Email: htmn@hotmail.com. Telefone de contato: (084) 3216-3460. A unidade responsável por esta unidade militar é a Base Naval de Natal. Este hotel e destinado apenas para os oficiais da Marinha, Exército, Aeronáutica e Polícia Militar, seus dependentes (pai, mãe, esposa, filhos e outros dependentes), funcionários civis da Marinha e qualquer pessoa com autorização do comandante da Base Naval de Natal-RN.

O nome oficial do hotel é **"Hotel de Trânsito Almirante Ary Parreira" e** gerenciado atualmente pelo Sgt. Altierez Fernandes Costa. O Hotel têm 04 anos de existência e sua infraestrutura é composta por: 04 suítes especiais com antessala, todas as suítes possuem ar condicionado, TV a cabo, som ambiente, frigobar e forno de micro-ondas. Os demais espaços do hotel são: um auditório, jardim, estacionamento, hall, refeitório em um ambiente confortável onde os hospedes poderão tomar um delicioso café da manhã incluso no pacote e Lan House 24 horas para os hospedes.

Figuras 2 e 3: Imagens dos apartamentos do hotel de trânsito da Marinha do Brasil em Natal-RN

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador(2013)

2.2.4 Hotéis de trânsito do Exército Brasileiro no Estado do Rio Grande do Norte

No Estado do Rio Grande do Norte existem 04 hotéis de trânsito do Exército Brasileiro que são os que se seguem abaixo.

O primeiro hotel em ordem alfabética é o hotel de trânsito localizado na cidade de Caicó – RN chamado de "**Hotel de Trânsito de Oficiais do Exército"**, Categoria: "B", Endereço: Rua Zeco Diniz, s/nº - Bairro Penedo, - CEP 59.300-000. Tel: (84) 3421-2611 / Fax: (84) 3421- 1441. Organização Militar responsável: 1º Batalhão de Engenharia de Construção (1º B E Cnst). Este hotel e destinado apenas para os oficiais da Marinha, Exército, Aeronáutica e Polícia Militar, seus dependentes (pai, mãe, esposa, filhos e outros dependentes), funcionários civis da Marinha e qualquer pessoa com autorização do comandante do 1º Batalhão de Engenharia de Construção (1º B E Cnst).

O hotel de trânsito "**Hotel de Trânsito de Oficiais do Exército"** da cidade de Caicó-RN, possui 8 Apartamentos – sendo que 1 é Suíte.

O segundo hotel do Exército também está localizado na cidade de Caicó – RN. O hotel é chamado de **"Casa de Hóspedes, Subtenentes e Sargentos"**, Categoria: "C", Endereço: Rua Tonheca Dantas s/nº - Vila Brasil, Caicó - RN - CEP 59.300-000, Tel.: (84)3417-2444. E-mail: chossa1bec@oi.com.br, Organização Militar responsável: 1º Batalhão de Engenharia de Construção (1º B E Cnst). Este hotel e destinado apenas para os Subtenentes e Sargentos da Marinha, Exército, Aeronáutica e Polícia Militar, seus dependentes (pai, mãe, esposa, filhos e outros dependentes), funcionários civis da Marinha e qualquer pessoa com autorização do comandante do 1º Batalhão de Engenharia de Construção (1º B E Cnst). A **"Casa de Hóspedes, Subtenentes e Sargentos"** possui 4 apartamentos.

O terceiro hotel do Exército está localizado na cidade de Natal – RN e é chamado de **"Hotel de Trânsito Água de Coco**". Este hotel é destinado aos Oficiais – Categoria: "B" Endereço: Rua: Coronel Flamínio s/nº - Bairro: Santos Reis, Natal - RN - CEP 59.010-500, Tel.: (84) 3202-9011 E-mail: 17gac@webfast.ntl.psi.br, Organização Militar responsável: 17º Grupo de Artilharia de Campanha (17º GAC). Este hotel fica localizado dentro do 17º Grupo de Artilharia de Campanha.

Este hotel tem 11 anos de existência, seu atual gestor é o 1º Sgt Gilmar e possui a seguinte infraestrutura: 7 apartamentos sendo 2 suites para casal, possui 07 funcionários todos militares, área de lazer ampla com praia particular, salão de

festas, campo de futebol de areia, campo gramado, bar, visão panorâmica da ponte Newton Navarro e Rio Potengi, quadra de vôlei de areia e futevôlei, parquinho infantil, área de alpendre com armadores para rede com visão para o Rio Potengi, área de alta segurança por está situado dentro da área do 17º GAC. Serve apenas o café da manhã que é incluso no pacote, área de recepção bastante agradável com TV, cafezinho, revistas, mapas da capital e do Estado do RN, banheiros feminino e masculino, computador, e internet sem fio e um computador a disposição do usuário do hotel.

O pagamento nesta UH -Unidade Habitacional e feita diretamente ao hotel ou através do GRU (Guia de recolhimento da união).

FIGURA 4: Imagem da parte externa do “Hotel de Trânsito do Exército Água de coco” em Natal-RN

Fonte: da pesquisa (2013)

FIGURA 5: Foto de suíte para General do Exército

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

FIGURA 6: Refeitório para café da manhã

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

FIGURA 7: Praia do “Y” localizada na parte interna do Quartel do 17º GAC, praia particular do EB

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

O quarto hotel do Exército está localizado na cidade do Natal e é chamado de **“Hotel de Trânsito Chapéu de Couro”**, Destinação: Misto – Categoria: “B” Endereço: Rua Djalma Maranhão, 641 - Nova Descoberta, Natal - RN - CEP 59.075-290 Tel.: (84) 3206-2773 / Fax: (84) 3206-9432, Sítio: www.7becmb.eb.mil.br e o E-mail: 7becmb@digizap.com.br, Organização Militar responsável: 7º Batalhão de Engenharia de Combate (7º BECmb). O hotel de trânsito têm 22 anos de existência e atualmente é administrado pelo TEN. Schwatey.

O **“Hotel de Trânsito Chapéu de Couro”** possui 15 apartamentos sendo 1 suíte, todos os quartos são climatizados, área de laser com piscina, salão de festas coberto, quadra de vôlei de areia, quadra de tênis, internet sem fio, café da manhã incluso no pacote, restaurante na área de laser que serve almoço e lanche, estacionamento privativo, o hotel possui acessibilidade na entrada e em alguns quartos, possui 2 computadores na recepção com internet para os hospedes, a recepção e climatizada, todos os funcionários são militares e todas as tarefas do hotel (limpeza, recepção e etc) são feitas pelos militares.

O Hotel de Trânsito Chapéu de Couro (HTCC) dispõe das seguintes instalações: 02 (duas) suítes, destinadas a Oficiais-Generais – sendo a Suíte 10 adaptada para pessoas portadoras de necessidades especiais (cadeirantes); 13 (treze) apartamentos, todos equipados com: ar condicionado, frigobar, TV, armários embutidos e enxoval de hotelaria - sendo a Suíte 05 adaptada para pessoas portadoras de necessidades especiais (cadeirantes); e Recepção, Lan House, Salão climatizado para o café da manhã, Sala de TV, Quiosque e Lavanderia.

O pagamento nesta UH -Unidade Habitacional e feita diretamente ao hotel ou através do GRU (Guia de recolhimento da união).

O site do Hotel de Trânsito Chapéu de Couro dispõe de um guia prático para o preenchimento do GRU conforme apresentado no quadro 8.

QUADRO 9: Instruções para preenchimento de Guia de Recolhimento da União (GRU)

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DE GUIA DE RECOLHIMENTO DA UNIÃO (GRU)

1. Acessar o site www.tesouro.fazenda.gov.br;
2. Clicar em "SIAFI" – Sistema de Administração Financeira, na guia ao lado esquerdo da página;
3. Clicar em – Guia de Recolhimento da União, na guia ao lado esquerdo da página;
4. Clicar em " Impressão de Guia de Recolhimento da União";
5. Preencher os seguintes campos em amarelo:
a. "UG": 167343
b. "GESTÃO": 00001
c. "NOME DA UNIDADE": será preenchido automaticamente
d. "RECOLHIMENTO CÓDIGO": 22694-7
e. "DESCRIÇÃO DO RECOLHIMENTO": será preenchido automaticamente
f. "CLICAR EM AVANÇAR"
6. Na nova tela, confira os dados, que acabou de preencher e complete os campos em amarelo:
a. "NÚMERO DE REFERÊNCIA": não preencher:
b. "COMPETÊNCIA": mês e ano em que será efetivado o pagamento. Exemplo: data do pagamento 18/08/06, preencher 082006
c. " VENCIMENTO": preencher data de até três dias úteis a partir do dia em que estará preenchendo este documento (sem barras). Exemplo: 18082006
d. "CPF ou CNPJ : preencher CNPJ ou CPF sem traços, pontos ou barras. Exemplo: 02110050705
e. "NOME DO CONTRIBUINTE / RECOLHEDOR": preencher nome completo em letras maiúsculas e sem acentos
f. "VALOR PRINCIPAL": preencher o valor líquido devido, mesmo que tenha sido concedido algum desconto
g. "DESCONTOS / ABATIMENTOS": nunca preencher pois já constará no valor principal, já deduzido
h. "OUTRAS DEDUÇÕES", "MORA ou MULTA", "JUROS / ENCARGOS" e "OUTROS ACRÉSCIMOS": não preencher
i. "VALOR TOTAL": idem ao valor principal
j. "SELECIONE UMA OPÇÃO DE GERAÇÃO": manter preenchido, "GERAÇÃO EM HTML (RECOMENDADA)".
7. "CLICAR EM ", "emitir GRU"

8. Se tudo for preenchido conforme estas instruções, deve surgir em sua tela a GRU pronta para ser impressa e paga. Reconfira os dados inseridos!

OBS: Qualquer dúvida entrar em contato com o setor financeiro do 7º BECmb pelo telefone 84-32062888, ramal 3024

FONTE: Adaptado a partir de: http://www.7becmb.eb.mil.br/gru.htm.

FIGURA 8: Imagem da parte externa do “Hotel de Trânsito do Exército Chapéu do Couro” em Natal-RN

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

FIGURA 10: Salão nobre para reuniões, festas, jantares e café da manhã dos hospedes

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisa (2013).

FIGURA 10: Imagem da parte interna do hotel

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

2.2.5 Hotéis de trânsito da Aeronáutica no Estado do Rio Grande do Norte

No Estado do Rio Grande do Norte possui dois hotéis de trânsito pertencentes à Aeronáutica. O primeiro deles chamado de **"Hotel de trânsito da Aeronáutica"** está localizado na cidade de Parnamirim no CLBI – (Centro de Lançamento Barreira do Inferno). O Hotel é destinado aos oficiais, suboficiais e sargentos. Está localizado na estrada - RN - 063 (Natal / Pirangi) - Km 11, Parnamirim – RN, telefones para contato (84) 3216-1432 ou 3216-1220. O hotel possui 20 apartamentos duplos e 8 apartamentos triplos. A exemplo de todos os hotéis de trânsito das forças armadas o pagamento das diárias dos hotéis de trânsito da Aeronáutica são feitos pelo GRU (Guia de Recolhimento da União), através do próprio hotel e através de desconto em contra cheque. As pessoas que podem hospedar-se nos hotéis de trânsito da Aeronáutica são os militares em missão ou serviço e seus familiares dependentes, funcionários civis da Aeronáutica e qualquer um autorizado pelo comandante da Base Aérea de Natal.

O segundo hotel da Aeronáutica e o **"Hotel de trânsito da Base Aérea de Natal",** que fica localizado na Base Aérea de Natal S/N – Emaús – Parnamirim, RN CEP 59.148-900 Tel: Cassino de Oficiais: 3644 7681 / 3644 7682 e do Cassino dos

Suboficiais e Sargentos: 3644 7684 / 3644 7685. Atualmente o hotel é administrado pelo Capitão Ricardo.

A infraestrutura do hotel de Trânsito da Base Aérea de Natal e composta por: 80 quartos, restaurante que serve café da manhã, almoço e jantar não incluso no pacote de hospedagem, todos os quartos são climatizados e todos os quartos possuem frigobar. Os serviços de limpeza dos quartos e demais ambientes do hotel e feito por uma empresa terceirizada. Já os demais serviços são realizados apenas por militares como por exemplos (recepção, gerencia, mensageiro e etc).

O militar que se hospeda no hotel de trânsito da Base Aérea de Natal pode usufruir das instalações do clube dos oficiais que possui: piscinas, churrasqueira, salão de festas coberto e restaurante. A exemplo, de todos os hotéis de trânsito das forças armadas o pagamento das diárias dos hotéis de trânsito da Aeronáutica são feitos pelo GRU (Guia de Recolhimento da União), através do próprio hotel e através de desconto em contra cheque. As pessoas que podem hospedar-se no hotel de trânsito da Aeronáutica são os militares em missão ou serviço e seus familiares dependentes, funcionários civis da Aeronáutica e qualquer um autorizado pelo comandante da Base Aérea de Natal.

FIGURA 11: Imagem da parte externa do Hotel de Trânsito da Base Aérea de Natal

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

FIGURA 12: Imagem de quarto do Hotel da Base Aérea de Natal

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

2.2.6 Hotel de trânsito da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte

No Estado do Rio Grande do Norte possui apenas um hotel de trânsito pertencente a Polícia Militar e não existe hotel de trânsito no Corpo de Bombeiros Militares. O hotel de trânsito da PM está localizado na Av. Rodrigues Alves, S/N - Vila Gen. João Varela. Cep. 59.020-400 Tirol – Natal RN o Tel. (fax). (84) 3211-5056 e 3222-3875.

O Hotel de Trânsito da Polícia Militar do RN foi inaugurado em 07 de setembro de 2001 pelo presidente do Clube dos Oficiais, Coronel Edvaldo Balbino Rodrigues, e teve sua construção concluída na administração do Major Tarcísio de Brito Guerra, e atualmente é dirigido pelo Tenente Coronel Ricardo Luiz de Albuquerque Costa e possui 11 funcionários sendo 07 militares e 04 civis.

A infraestrutura do hotel da PM do RN oferece 14 apartamentos, entre simples à triplos, todos com ar condicionado, frigobar, tv e internet Wi-fi. E no clube que fica vizinho ao hotel o hospede pode desfrutar das piscinas, salas de jogos, salão de festas, parque infantil, churrasqueira, quadra de tênis.

O hotel de trânsito da PM recebe o público em geral sem restrição. A única diferença e que os sócios da Associação de Oficiais da PM-RN têm descontos nas diárias.

FIGURA 13: Imagem da parte externa do hotel de trânsito da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

FIGURA 14: Quarto do Hotel de Trânsito da PM-RN

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

FIGURA 15: Recepção do Hotel da PM-RN

Fonte: da pesquisa, autoria do pesquisador (2013)

2.3 FORÇAS ARMADAS E FORÇAS AUXILIARES DO BRASIL

Com o objetivo de familiarizar os leitores com alguns termos militares e o conhecimento de como se organiza as Forças Armadas e força auxiliares no Brasil, foi organizado o capítulo que se segue que mostra. Quem são as Forças Armadas, quem são as Forças Auxiliares, mostra também, quem forma o quadro funcional das instituições militares que é dividida em postos e graduações. Este conteúdo faz-se necessário pelo fato de dar uma melhor compreensão do tema “Hotel de Trânsito Militar”.

As Forças Armadas Brasileira de acordo com a constituição Federal de 1988, é composta na ordem de antiguidade pela Marinha, Exército e Aeronáutica, a função delas é a defesa do território nacional e a garantia da ordem do país. De Acordo com o capítulo II da Constituição Federal da República Federativa do Brasil que trata da organização, preparo e emprego das Forças Armadas apresenta a formação das forças militares armadas do Brasil:

> As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (Art. 142, da Constituição Federal, Brasil, pg. 83)

O Art. 142 § 3º diz que os membros das Forças Armadas são denominados militares. As Forças Armadas são subordinadas ao Ministério da Defesa que é responsável pelo seu emprego como, por exemplo, em operações militares; o orçamento de defesa; política e estratégia militares; e o serviço militar. O site do Exército Brasileiro - EB apresenta as principais tarefas do Ministério da defesa:

> O Ministério da Defesa (MD) é o órgão do Governo Federal incumbido de exercer a direção superior das Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. Uma de suas principais tarefas é o estabelecimento de políticas ligadas à Defesa e à Segurança do País, caso da Política de Defesa Nacional (PDN), atualizada em julho de 2005. Criado em 10 de junho de 1999, o MD é o principal articulador de ações que envolvam mais de uma Força Singular. (Art. 142, da Constituição Federal, Brasil, pg. 83)

O Ministério da Defesa contempla cinco grandes segmentos: o Estado-Maior de Defesa (EMD); a Secretaria de Política, Estratégia e Assuntos Internacionais (SPEAI); a Secretaria de Logística, Mobilização, Ciência e Tecnologia (SELOM); a

Secretaria de Organização Institucional (SEORI); e a Secretaria de Estudos e de Cooperação (SEC).

LEI nº 6 880, de 9 Dezembro de 1980 que dispõe sobre o Estatuto dos Militares. No seu Art. 1º apresenta o que está contido no documento. “O presente Estatuto regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas”. Os membros das forças Armadas são denominados militares (Art. ART.3º) “Os membros das Forças Armadas, em razão de sua destinação constitucional, formam uma categoria especial de servidores da Pátria e são denominados militares”. A hierarquia é a disciplina são as bases do serviço militar é no Brasil é dividida em duas classes a dos oficiais e a dos praças:

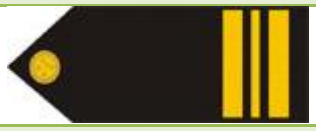
> **ART.14** - A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.
> § 1º - A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.
> § 2º - Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.
> § 3º - A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados. (ESTATUTO DOS MILITARES. LEI nº 6 880, de 9 Dez 80).

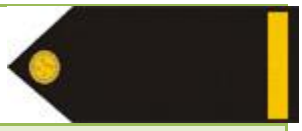
As Forças Armadas são compostas por militares que são divididos em duas categorias a dos oficiais e a das praças. Dentro do militarismo, esta é uma forma de diferenciar as categorias dentro de um quartel.

As Praças são aqueles que possuem graduação e os Oficiais possuem posto e estão divididos da seguinte forma: as Praças são os Soldados, Cabos, Sargentos e Sub Tenentes. O quadro de Oficiais é composto pelo: Tenente, Capitão, Major, Tenente- Coronel, Coronel e General. Esta divisão é o modelo de identificação do Exército Brasileiro. Nas outras Forças Armadas como: a Marinha e a Aeronáutica existem diferenças entre os nomes dos cargos das praças e oficiais.

A seguir são apresentados três quadros com uma lista de figuras que representam os símbolos representativos dos postos e graduações de acordo com a antiguidade, da Marinha, Exército e Aeronáutica:

QUADRO 10: Simbolo, Postos e Graduações da Marinha do Brasil.

Símbolo da Marinha do Brasil	**Oficiais Generais**	
	Almirante	Almirante de Esquadra
	Vice-Almirante	Contra-Almirante
	Oficiais Superiores	
	Capitão de Mar e Guerra	Capitão de Fragata
	 Capitão de Corveta	
	Oficiais Intermediarios	
	Capitão-Tenente	
	Oficiais Subalternos	

		
	1º Tenente	2º Tenente
	Guarda-Marinha	
	Graduados	
	Suboficial	1º Sargento
	2º Sargento	3º Sargento
	Cabo	Marinheiro

Fonte: disponível no site do Exército Brasileiro <http://www.exercito.gov.br/web/guest/marinha-do-brasil >. Acesso em: 13/04/2013. Adaptado pelo autor (2013).

QUADRO 11: Símbolo, Postos E Graduações do Exército Brasileiro.

Símbolo do Exército brasileiro	**Oficiais Generais**	
	Marechal	General de Exército
	General de Divisão	General de Brigada
	Oficiais Superiores	
	Coronel	Tenente-Coronel
	Major	
	Oficiais Intermediarios	
	Capitão	

Oficiais Subalternos

1º Tenente

2º Tenente

Aspirante-a-Oficial

Graduados

Subtenente

1º Sargento

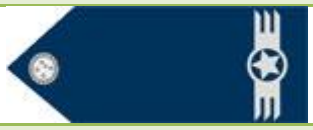
2º Sargento

3º Sargento

	Taifeiro-Mor	Cabo
	Taifeiro de 1ª Classe	Taifeiro de 2ª Classe
	Soldado	

Fonte:Disponível no Site do Exército Brasileiro:<http://www.exercito.gov.br/web/guest/execito> Acesso em: 13/04/2013. Adaptado pelo autor (2013)

QUADRO 12: Símbolo, Postos e Graduações da Força Aérea Brasileira

Símbolo da Força Aérea brasileira	**Oficiais Generais**	
	Marechal do Ar	Tenente-Brigadeiro
	Major-Brigadeiro	Brigadeiro
	Oficiais Superiores	
	Coronel	Tenente-Coronel
	Major	
	Oficiais Intermediarios	
	 Capitão	

	Oficiais Subalternos	
	1º Tenente	2º Tenente
	Aspirante	
	Graduados	
	Suboficial	1º Sargento
	2º Sargento	3º Sargento
	Cabo	Taifeiro-Mor

	Soldado de 1ª Classe	Taifeiro de 1ª Classe
	Soldado de 2ª Classe	Taifeiro de 2ª Classe

Fonte: Disponível no Site do Exército Brasileiro:<http://www.exercito.gov.br/web/guest/forca-aerea > Acesso em: 13/04/2013. Adaptado pelo autor (2013)

2.3.1 A Policia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, Força Auxiliar do Exercito.

No Capítulo III da Constituição Federal Brasileira no seu Art. 144. Que trata da segurança pública no seu § 5º diz que: “Às polícias militares cabem à polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil. O inciso § 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Vemos, então no § 6º que a polícia militar não é a força Armada do Brasil e sim, força auxiliar do Exército juntamente com o Corpo de bombeiros militares dos estados.

Abaixo segue os postos e graduações da Polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte de acordo com o Regulamento de Uniformes da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte publicado no aditamento ao BG Nº 207, DE 01 DE NOVEMBRO DE 2012. Decreto nº 23.045 de 17 de outubro de 2012. Que Regulamenta a obrigatoriedade dos uniformes militares no âmbito da Polícia Militar

do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN).

QUADRO 13: Simbolo, Postos e Graduações da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

POLÍCIA MILITAR DO RN

(Simbolo da PM-RN)

QUADRO DE OFICIAIS DA PM RN

comandante Geral

Insígnia do Sub Comandante e Chefe do Estado Maior Geral

Coronel

Tenente Coronel

Major

Capitão

1º Tenente

2º Tenente

Aspirante a oficial

Aluno Oficial PM

Aluno do Curso de Habilitação de Oficial (CHO)

QUADRO DE PRAÇAS DA PM RN

Sub Tenente

1º Sargento

2º Sargento

3ºSargento

Cabo

Soldado

Fonte: Regulamento de Uniformes da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Aditamento Ao BG Nº 207, De 01 de Novembro De 2012. Adaptado pelo autor (2013)

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para atingir os objetivos propostos por este projeto o trabalho foi de cunho Exploratório-descritivo, e a sua abordagem será qualitativa, para facilitar e melhor identificar os objetivos que se desejam em certa população ou fenômenos.

Para Dencker (1998, p.151) a pesquisa **exploratória,** procura aprimorar ideias ou descobrir intuições e ainda caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes e análise de exemplos similares.

Para Gil (2002,p.41) a pesquisa de caráter **exploratório:**

> **[...]** têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explicito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração das mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”

Para Dencker (1998, p.151). Uma pesquisa pode ser caracterizada como **descritiva**, quando procura descrever fenômenos ou estabelece relações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e a observação sistemática. A forma mais comum de apresentação é o levantamento, em geral realizado mediante questionário e que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa. Para Gil (2002, p.42):

> As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto à forma em que o projeto abordou o tema foi qualitativa que segundo Dencker (1998, p.119). “É a observação dos fenômenos sociais, feita de maneira intensiva, a qual implica a participação do pesquisador no universo de ocorrência desses fenômenos, é uma metodologia do tipo qualitativo”.

As pesquisas qualitativas estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre um tema de maneira espontânea. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a sua interpretação.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se pela pesquisa bibliográfica, através de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, através de documentos fornecidos pelas instituições representativas das forças armadas brasileira e informações coletadas por websites das mesmas.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Apesar da relevância da hotelaria norte-rio-grandense para o turismo, o estudo refere-se apenas aos hotéis de trânsito militares do estado do RN, que através de um levantamento foi verificado que são em um total de 8 (oito) estabelecimentos sendo que: 01 (um) hotel de trânsito pertence a Marinha, 04 (quatro) pertencem ao Exército, 02 (dois) pertencentes a Aeronáutica e 01 (um) pertence a Polícia Militar. Para atingir os objetivos propostos, a população desta pesquisa compreende os gestores dos hotéis de trânsito militares da Marinha, Exército, Aeronáutica e Polícia Militar do estado do Rio Grande do Norte, Onde foram entrevistados os gerentes de 5 hotéis dos 8 existentes do estado.

A amostra que foi utilizada é a não probabilística que para Dencker (1998,p. 179) e “[...] qualquer tipo de amostragem em que a possibilidade de escolher um determinado elemento do universo é desconhecida”. Neste tipo de amostra os elementos são escolhidos de acordo com as necessidades e conveniências do pesquisador.

Assim, participaram da amostra os seguintes hotéis das instituições militares do estado do Rio Grande do Norte e os seguintes gestores apresentados no quadro 14.

QUADRO 14: Relação de hotéis e gerentes participantes da pesquisa

• **Hotel de Trânsito da Marinha em Natal – representado pelo gerente geral (o Sargento Altierez Fernades Costa);**
• **Hotel de Trânsito Água de coco pertencente ao Exército Brasileiro - representado pelo gerente geral (o Sargento Gilmar);**
• **Hotel de Trânsito Chapéu de Couro pertencente ao Exército Brasileiro - representado pelo gerente geral (o 2º Tenente Schwatey);**
• **Hotel de Trânsito da Base Aérea de Natal pertencente a Aeronáutica -representado pelo gerente geral (o Capitão Ricardo);**
• **Hotel de Trânsito da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte - representado pela Senhora Auxiliar do gerente geral (a Senhora Maria de Fátima Nobrega de Moraes);**

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Portanto, a amostra foi composta por pelo menos um hotel de cada força amada e da força auxiliar Polícia Militar. Os hotéis do Exército localizados na cidade de Caicó e o hotel da aeronáutica localizado na Barreira do inferno não receberam a visita do pesquisador, apesar de, serem mencionados nesta pesquisa. Os motivos foram a não disponibilidade de recursos necessários para o deslocamento para estes estabelecimentos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa tem como objetivo geral Identificar as formas que os hotéis de trânsito militares da Marinha, Exército, Aeronáutica e Policia Militar do Rio Grande do Norte se utilizam para realizar a gestão da qualidade dos serviços aos seus clientes, bem como, verificar se existem diferenças no atendimento e administração entre um hotel tradicional e um hotel militar.

Os dados das informações sobre a gestão da qualidade e administração nos hotéis de trânsito militares da Marinha, Exército, Aeronáutica e Polícia Militar do estado do Rio Grande do Norte foram coletados através de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias que segundo Dencker (1998, p.43). “É constituída pelo material mais recente e original que não possua distribuição por esquemas predeterminados e que possa ser encontrado em revistas, informes de investigação, atas, produção acadêmica e livros”. Foi coletadas em livros, revistas científicas, Literatura cinzenta e em trabalhos acadêmicos.

Também foi feita entrevista com os gestores dos hotéis de trânsito militares, questionando-os quanto à gestão da qualidade no atendimento nestes hotéis, bem como, identificar particularidades deste tipo de hospedagem.

As fontes secundárias segundo Dencker (1998, p.46) “ Referem-se a material conhecido e organizado segundo um esquema determinado. Informam sobre o que se publica. Podem ser; revistas de resumos, índices, bases de dados e bancos de dados”.

Para a pesquisa serão utilizadas as fontes secundárias de periódicos científicos, dissertações de mestrado que falam sobre o tema em questão. No que se referem às formas de abordagem, a pesquisa será qualitativa, que segundo Dencker (1998,p.103), “[...]caracteriza-se pela utilização de metodologias múltiplas, sendo as mais utilizadas à observação (participante ou não),a entrevista em profundidade e a análise de documentos”.

Para coleta dos dados, foi elaborado um questionário que encontra-se no (Apêndice C) que contém onze questões abertas a fim de explorar, sem limitações nas respostas, o tema analisado. O questionário foi aplicado pessoalmente para saber qual a percepção dos gerentes dos Hotéis de Trânsito Militares do estado do Rio Grande do Norte quanto à qualidade nos serviços e administração nestes estabelecimentos militares.

Dessa forma, as questões buscavam as seguintes finalidades, conforme ilustra o quadro 15:

QUADRO 15: Questões da pesquisa e suas respectivas finalidades.

QUESTÕES (Q)	FINALIDADES
Q1: Como o hotel avalia a satisfação dos hóspedes? Indique se há pesquisas, sistemas de informação, fichas de avaliação (aquelas que são colocadas na recepção) e quais as informações normalmente são coletadas?	Verificar quais os meios utilizados pelos hotéis militares para colher informações para a melhoria no atendimento. Se através de fichas de avaliação ou outros meios e quais são as informações que geralmente são coletadas por estas fichas de avaliação.
Q2: Considerando as informações da resposta anterior, como estas informações são utilizadas pelo hotel? Estas informações são distribuídas pelos diversos setores da empresa?	Verificar como as informações coletadas dos hospedes são administradas pelo hotel.
Q3: Como funciona a comunicação dentro do hotel entre os clientes, funcionários e gerência do hotel? Como a gerencia recebe as informações coletadas dos hospedes (sugestões, elogios ou reclamações)?	Identificar como funciona a comunicação entre os funcionários e a gerencia do hotel e como as informações coletadas dos hospedes sejam: elogios, criticas ou reclamações chegam aos gerentes.
Q4: Quais são as estratégias de gestão ou programas de qualidade realizados periodicamente pela empresa? Estas estratégias são conhecidas por todos os colaboradores do hotel?	Identificar se existe alguma estratégia de gestão ou programas de qualidade realizados pela empresa para a melhoria contínua da qualidade.
Q5: Os processos dos serviços oferecidos por este hotel estão padronizados ou definidos? Como ocorre esta padronização dos serviços?	Verificar se os processos dos serviços oferecidos são padronizados e definidos pelos hotéis de trânsito militares do RN, bem como, verificar se estes processos são conhecidos por todos os funcionários do hotel.
Q6: Como é realizado a seleção e o treinamento dos funcionários do hotel?	Verificar como são selecionados os funcionários dos hotéis militares do estado do RN.
Q7: Os funcionários são avaliados pelo comportamento ou pelos resultados alcançados? Como é feito a compensação para os melhores funcionários (funcionário do mês, destaque do mês e etc)?	Identificar como é feita a avaliação dos funcionários pelos hotéis militares. Se através do comportamento ou resultados e se existe alguma compensação para os funcionários que se destacam.
Q8: Como a gerencia repassa aos funcionários as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente (através de reuniões, palestras etc.)?	Identificar como os hotéis de trânsito militares fazem reuniões, minicursos, palestras ou se utilizam de outros meios para melhorar a qualidade no atendimento.
Q9: Como se dá a resposta aos hospedes após a sua estada do hotel (feedback)?	Detectar se existe um contato com os hospedes após a sua estada (exemplos: cartão virtual de aniversário, informações de melhorias no atendimento, eventos realizados pelo hotel e etc).
Q10: Em sua opinião, quais as principais diferenças entre um hotel convencional e um hotel de trânsito militar?	Identificar na concepção dos gerentes dos hotéis de trânsito quais são as principais diferenças entre um hotel tradicional e um hotel militar.
Q11: O hotel recebe apenas os militares e seus dependentes ou recebe o público em geral?	Verificar quais são os hospedes que geralmente um hotel de trânsito recebe.

Fonte: Elaboração própria (2013).

Além das questões apresentadas anteriormente, foi questionado aos gestores dos hotéis de trânsito militares do estado do RN sobre: o nome do hotel, nome do entrevistado, o cargo que ocupa no hotel, quanto tempo de atividade no cargo, o

tempo de atividade no hotel, a sua formação e se os entrevistados tinham algum curso na área de hotelaria.

Após a coleta dos dados obtidos nos hotéis de trânsito militares, estes, foram analisados quanto à qualidade das informações coletadas no transcorrer da pesquisa. Em princípio foi feita uma análise dos questionários, fazendo uma transcrição das respostas, depois foi feita a categorização para verificar possíveis similaridades e diferenças entre as respostas dos respondentes.

A abrangência do estudo foi em nível estadual, conforme já foi citado anteriormente e o processo de coleta de dados primários foi levantado através de um questionário de entrevista aplicado aos gerentes dos hotéis de trânsito militares em questão o que representa as fontes primárias da pesquisa. Estás informações foram coletadas através de pesquisa de campo com o instrumento de pesquisa no período compreendido entre 26/03/2013 a 16/04/2013. Além da aplicação dos roteiros de entrevista foi feita uma visita técnica em todos os hotéis que foram aplicados os questionários para melhor entender e analisar este tipo de hospedagem.

Os hotéis militares analisados estão localizados em municípios distintos dentro do estado do RN, mesmo assim, todos os questionários foram aplicados pessoalmente, ou seja, coletou-se os dados pessoal e diretamente o que possibilitou esclarecer as possíveis dúvidas existentes no ato das respostas e motivar o entrevistado a se aprofundar na explanação referentes às questões abordadas o que possibilitou coletar mais informações para enriquecer os resultados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo apresenta uma situação atual e descritivo, exploratório e positivista funcional. Para Dencker (1998, p.173) “toda a pesquisa científica deve ser planejada tendo em vista o que será feito depois da obtenção dos dados ou o interesse pela possível interpretação”.

No que se refere à análise utilizada na pesquisa é funcional, que segundo Dencker (1998) “A análise chamada funcionalista, estruturalista ou estrutural funcional. Considera que os fatos sociais não ocorrem separadamente, mas estão sempre relacionados com os fenômenos que os rodeiam”.

No que se refere à forma de abordagem, esta pesquisa é caracterizada

como qualitativa, já que a realização deste estudo foi baseada na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido.

A técnica utilizada para análise dos dados foi à análise de conteúdos. Segundo Machado (1991, p. 53), atualmente essa técnica é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo. “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. (VERGARA, 2003).

Para Minayo (2003, p. 74) a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

Foi feito também, com base nos resultados, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), traduzida em português para DAFO (debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades) é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa nos ambientes internos e externos em questão.

Esta ferramenta é uma forma eficaz de identificar forças e fraquezas, e de examinar as oportunidades e as ameaças que você ou uma empresa enfrenta em uma determinada situação. Pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe etc.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com a finalidade de alinhar os resultados obtidos na pesquisa, os resultados foram divididos em quatro categorias:

- Instrumentos de avaliação da satisfação utilizados pelos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte, como as informações coletadas dos hospedes são utilizadas e distribuídas no hotel e como é feita à comunicação entre os clientes, funcionários e gerentes;

- Estratégias de gestão ou programas de qualidade utilizados pelos hotéis militares do RN. Os processos de serviços utilizados e como a gerencia repassa aos funcionários as informações necessárias para melhoria;

- Seleção, avaliação e compensação de funcionários dos hotéis de trânsito militares do RN;

- Diferenças entre um hotel convencional e um hotel de trânsito militar.

4.1 Instrumentos de Avaliação da Satisfação Utilizados Pelos Hotéis de Trânsito Militares do Estado do Rio Grande do Norte.

Para preservar a identidade dos participantes da pesquisa foram utilizados letras para referir-se aos gerentes e aos hotéis de trânsito militares entrevistados EX: respondente “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

De acordo com os dados coletados, foi possível verificar que dos cinco gerentes entrevistados, dois falaram que tinham curso superior os gerentes dos hotéis “C” e “D” e três tinham o ensino médio os gerentes dos hotéis “A”, “B” e “E”.

Quanto ao tempo de atividade no cargo o respondente “A” disse esta no cargo de gerente do hotel a 2 anos, o respondente “B” disse esta no cargo a 10 anos, o

respondente “C” disse está no cargo a 1 ano, o respondente “D” disse está no cargo a 8 anos e o respondente “E” disse está no cargo a 20 anos.

Foi verificado também, que os gerentes de todos os hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte são militares. Quanto ao quadro de funcionários, nos hotéis da Aeronáutica e no da Polícia Militar foi verificado que possuem funcionários civis e militares. Já nos hotéis da Marinha e nos do Exército possuem apenas funcionários militares.

Através dos dados coletados, referentes ao tempo e formação dos gerentes, é possível organizar, sucintamente, na seguinte figura:

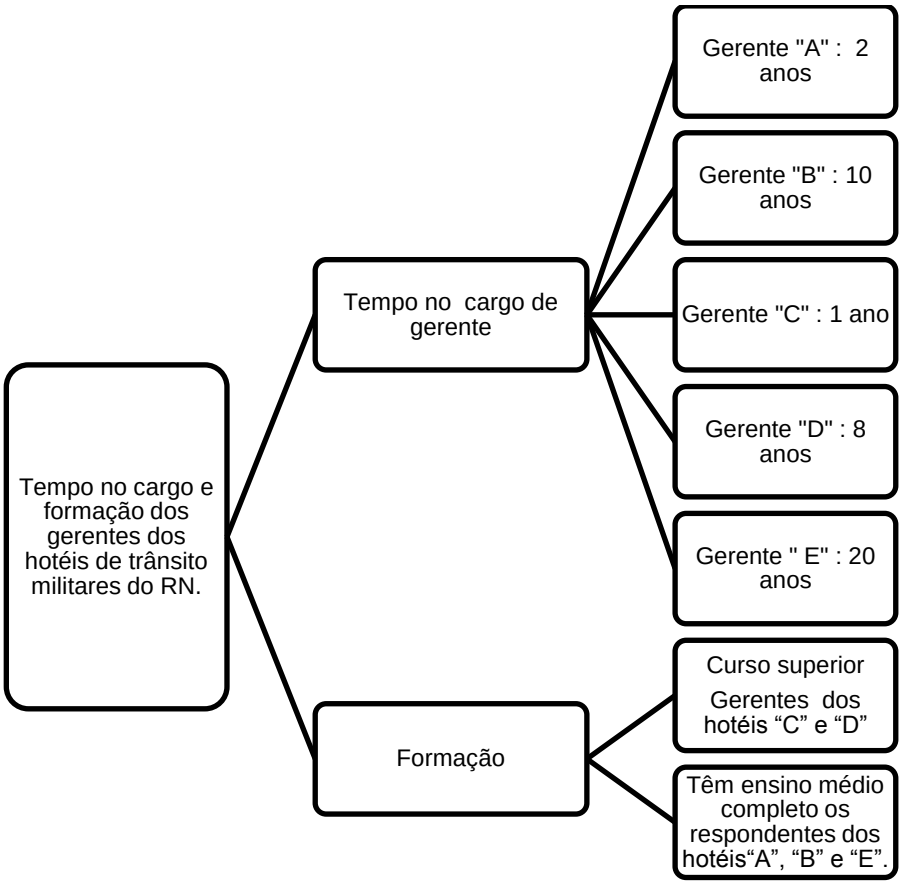


FIGURA 16 – Dados do tempo no cargo e formação dos gerentes dos hotéis de trânsito militares do Rio Grande do Norte.
FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Uma das características observadas foi o tempo dos gerentes nas funções conforme resultados 1, 2, 8, 10 e 20 anos na função, este tempo na função e em um único hotel é um fato que não observamos normalmente em um hotel tradicional.

Outro fato que merece destaque é a formação dos gerentes. Dois dos entrevistados possuem curso superior, enquanto que, três possuem o ensino médio.

No que se refere à avaliação dos hospedes dos serviços oferecidos pelo hotel, foi verificado em todas as respostas dos respondentes “A”, “B”, “C”, “D” e “E” que são utilizados fichas de avaliação dos hospedes que são entregues na recepção ou nos quartos dos hotéis, para que os hospedes possam expor críticas, sugestões e elogios aos serviços oferecidos. Ou seja, os hotéis da Marinha, Exército, Aeronáutica e Policia Militar utilizam estes meios para avaliar a qualidade do hotel e a satisfação dos hospedes. Nestas fichas de avaliação, pede-se que os hospedes exponham qual a sua opinião a respeito dos diversos setores do hotel como por exemplos: a portaria, a recepção, mensageiro, telefonista, arrumadeira, lavanderia, serviço de quarto, alimentos e bebidas, aparência do local e também pede para que os hospedes exponham algumas sugestões para melhorar o atendimento. Estes são exemplos de como são implementadas as fichas de avalição em todos os hotéis analisados. Na figura 19 apresenta a ficha de avaliação do “Hotel de trânsito Chapéu de Couro” pertencente ao Exército.

FIGURA 17: Ficha de avaliação da qualidade no “Hotel de trânsito Chapéu de Couro” pertencente ao Exército. Na sequencia frente e verso da ficha de avaliação da satisfação.

(Frente)

Fonte: Hotel de Trânsito Chapéu de Couro, 7º BE CmB, (2013)

(Verso)

1. No geral, como você avaliaria este Meio de Hospedagem?

a. ( ) ótimo b. ( ) bom

c. ( ) regular d. ( ) ruim

2. Como foi o atendimento de sua reserva?

a. ( ) ótimo b. ( ) bom

c. ( ) regular d. ( ) ruim

3. Qual a sua opinião sobre os serviços nos seguintes setores?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Portaria	( )	( )	( )	( )
b. Recepção	( )	( )	( )	( )
c. Mensageiro	( )	( )	( )	( )
d. Telefonista	( )	( )	( )	( )
e. Arrumadeira	( )	( )	( )	( )
f. Lavandeira	( )	( )	( )	( )
g. Sv de quarto	( )	( )	( )	( )

4. Qual sua opinião sobre alimentos e bebidas?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Café da manhã	( )	( )	( )	( )
b. Refeições	( )	( )	( )	( )

5. Aparência do HTCC:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Edificio Externo	( )	( )	( )	( )
b. Recepção/Áreas públicas/Áreas de recreação	( )	( )	( )	( )
d. Conservação Geral	( )	( )	( )	( )

6. Serviço da equipe do HTCC:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Cordialidade	( )	( )	( )	( )
b. Limpeza	( )	( )	( )	( )
c. Banheiro	( )	( )	( )	( )

7. Se você voltasse para as imediações, sairia do caminho para ficar novamente neste hotel?

a. ( ) sim b. ( ) não

8. Teria sugestões para melhorar os serviços do nosso HTCC.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Nº do Apartamento: _____

Fonte: Hotel de Trânsito Chapéu de Couro, 7º BE CmB, (2013)

Considerando as informações coletadas pelas fichas de avaliação da qualidade nos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte foi perguntado aos gerentes como são utilizadas estas informações pelo hotel e como são distribuídas pelos diversos setores da empresa.

O respondente “A” disse que repassa as informações das fichas de avaliação da qualidade respondidas pelos hospedes ao setor de divisão de subsistência e comando que é um órgão dentro da instituição responsável por providenciar as melhorias necessárias.

O respondente “B” disse que as informações das fichas de avaliação da qualidade respondidas pelos hospedes são repassadas a todos os integrantes da equipe, ou seja, gerente e demais funcionários têm conhecimento das informações.

O respondente “C” disse que as informações das fichas de avaliação da qualidade respondidas pelos hospedes são repassadas para o comando da unidade e só depois repassa aos funcionários, o respondente informou que os resultados obtidos nas fichas de avaliação do hotel estão sempre entre 85% a 100% de satisfação.

O respondente “D” disse que as informações das fichas de avaliação da qualidade respondidas pelos hospedes são repassadas ao secretário do hotel que computa as informações e coloca em um sistema de pesquisa.

O respondente “E” disse que as informações das fichas de avaliação da qualidade respondidas pelos hospedes são repassadas apenas para a gerencia que toma as medidas necessárias para a melhoria na qualidade do atendimento.

Portanto, verifica-se que nem sempre as informações coletadas através das fichas de avaliação são apresentadas aos funcionários fato verificado nas respostas dos respondentes “A”, “D” e “E”, apenas nas respostas dos respondentes ”B” e “C” são observados que as informações são expostas para todos os funcionários do hotel.

Através dos dados, referentes às informações coletadas pelas fichas de avaliação da qualidade nos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte onde foi perguntado aos gerentes como são utilizadas estas informações pelo hotel e como são distribuídas pelos diversos setores da empresa, é possível visualizar na figura 20.

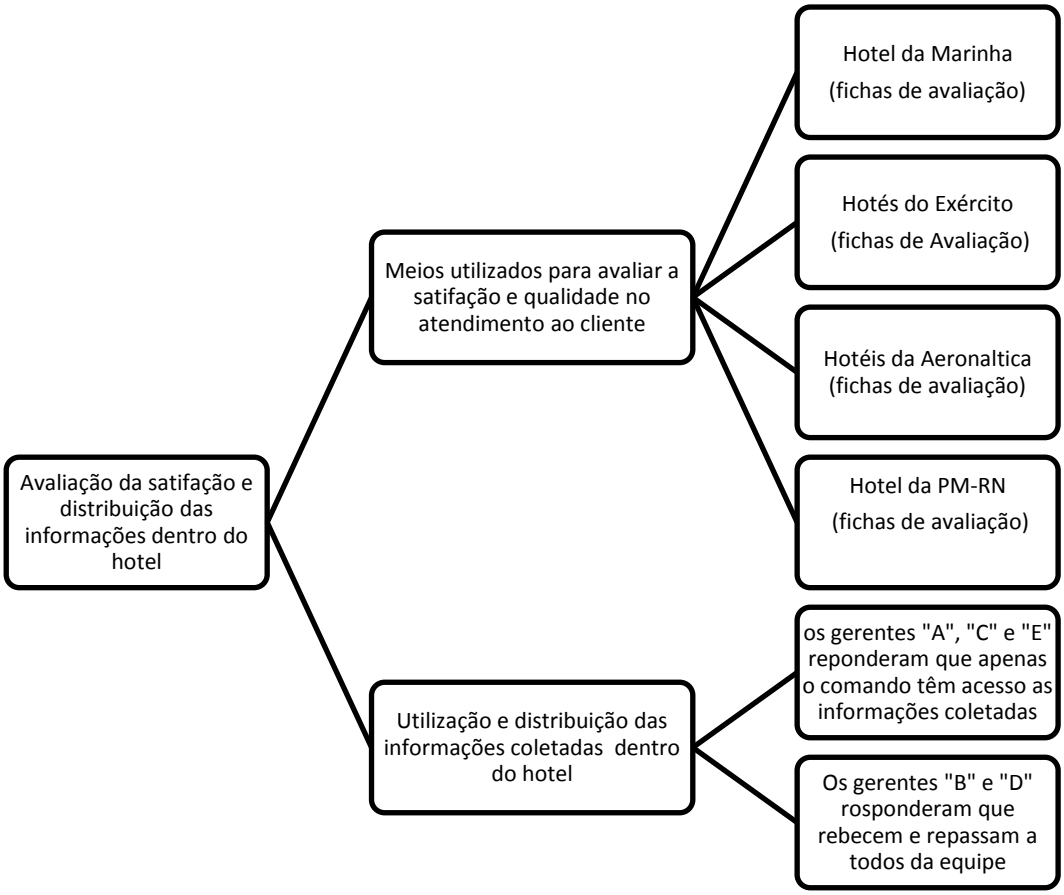


FIGURA 18 – Avaliação da satisfação e distribuição das informações dentro do hotel
FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto à comunicação dentro do hotel entre os clientes, funcionários e gerencia do hotel e como a gerencia recebe as informações coletadas dos hospedes como por exemplos: as sugestões, os elogios ou reclamações.

O respondente “A” informou que as informações são sempre repassadas para o comando da unidade. O respondente “B” respondeu que os elogios aos serviços são publicados em boletim interno no final de cada mês. O respondente “C” informou na sua resposta que recebe as informações através da recepção e depois são repassadas para a gerência. O respondente “D” respondeu que recolhe as

informações através da recepção para serem analisadas na secretaria da administração do hotel. O respondente “E” informou em sua resposta que o relacionamento da gerencia com os funcionários é muito boa e que a comunicação entre a gerência, funcionários e os clientes e direta.

Através dos dados coletados, sobre quem recebe as informações coletadas dos hospedes (sugestões, elogios ou reclamações), é possível organizar, sucintamente, na seguinte figura.

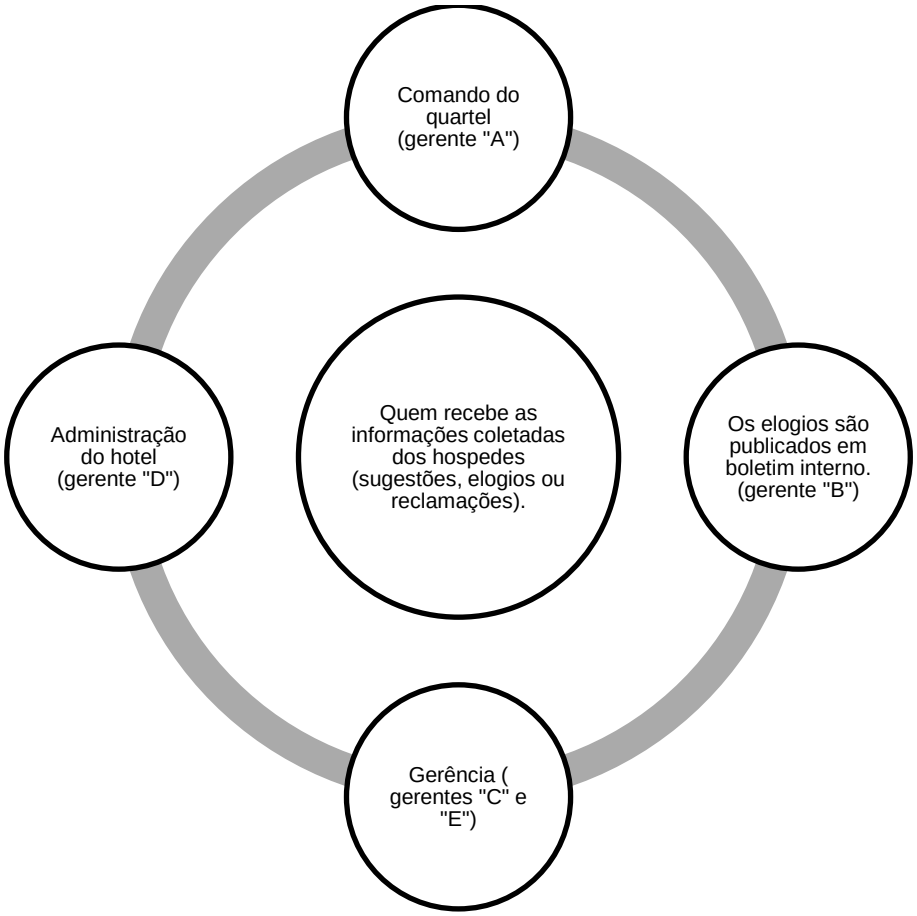


FIGURA 19 – Quem recebe as informações coletadas dos hospedes (sugestões, elogios ou reclamações).
FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Foi possível perceber conforme a figura 21 que as sugestões, elogios ou reclamações feitas pelos hospedes dos Hotéis de Trânsito Militares do RN são

recebidas pelo comando, gerência ou administração do hotel. Um fator positivo verificado é que em um dos hotéis informou que publicam em boletim interno os elogios dos hospedes.

4.2 Estratégias de Gestão ou Programas de Qualidade Utilizados Pelos Hotéis Militares do RN

Quanto à existência de estratégias de gestão ou de programas de qualidade realizados periodicamente pela empresa e se estas são conhecidas por todos os colaboradores do hotel. O respondente “A” respondeu que os funcionários do hotel recebem o treinamento na própria instituição para exercerem as funções existentes no hotel.

O respondente “B” informou que prioriza militares que tenham algum curso na área de hotelaria e que reuni periodicamente todos os militares para dar as diretrizes para a melhoria da qualidade no atendimento.

O respondente “C” informou que as estratégias de gestão são sempre baseadas na portaria da instituição que regulariza o funcionamento e administração dos hotéis pertencentes a ela em todo o Brasil.

O respondente “D” informou que as estratégias de gestão são sempre baseadas nas normas padrão de administração dos hotéis pertencentes à instituição.

O respondente “E” informou que capacita os funcionários que atuam nos diversos setores do hotel. Os resultados apresentados anteriormente mostram que apesar da diferença nas respostas os resultados apontam para a utilização de normas e condutas próprias de cada instituição militar. Como também, mostram que elas mesmas oferecem aos funcionários militares a capacitação para desenvolverem os serviços no hotel.

Através dos dados coletados, Quanto à existência de estratégias de gestão ou de programas de qualidade realizados periodicamente pela empresa, é possível verificar, na figura 22.

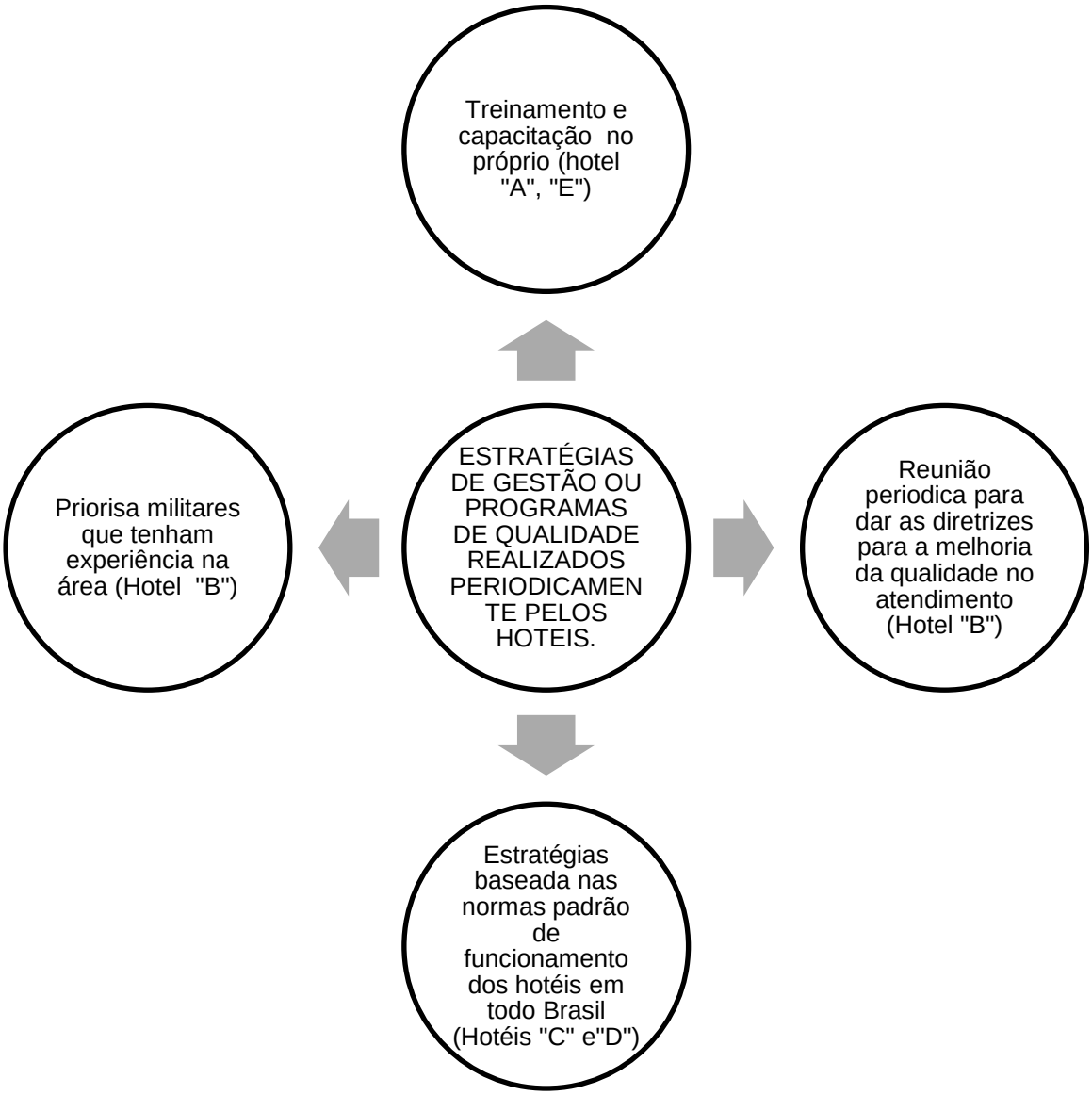


FIGURA 20 – Estratégias de Gestão ou programas de Qualidade realizados periodicamente pelos hotéis. FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Foi possível observar conforme dados da figura 20 que as estratégias de gestão ou programas de qualidade realizados periodicamente pelos hotéis de trânsito militares do RN são reuniões periódicas, priorizam militares que tenham alguma experiência na área, que às estratégias deste tipo de hospedagem são sempre baseadas em normas padrão de funcionamento dos hotéis de cada instituição em todo Brasil e que o treinamento e capacitação e realizado no próprio hotel.

Quando perguntados aos gerentes dos hotéis de trânsito militares sobre os processos dos serviços oferecidos pelo hotel, se eles estão padronizados ou definidos e como ocorre esta padronização. Os resultados foram os apresentados abaixo:

O respondente “A”, “B” e “E” responderam que os processos dos serviços oferecidos pelo hotel são padronizados e todos os conhecem.

O respondente “C” respondeu que os processos dos serviços oferecidos pelo hotel não que sejam padronizados, e sim, realizados de uma forma que eles adquiriram habilidade para desenvolver e que estão sempre abertos a novas ideias para melhorar os serviços.

O respondente “D” respondeu que os processos dos serviços oferecidos pelo hotel são padronizados e definidos de acordo com as normas padrão de ação e todos conhecem a função específica que exerce dentro do hotel.

Os fatores relacionados aos processos dos serviços oferecidos, conforme dados coletados, pode ser visualizado na seguinte figura.

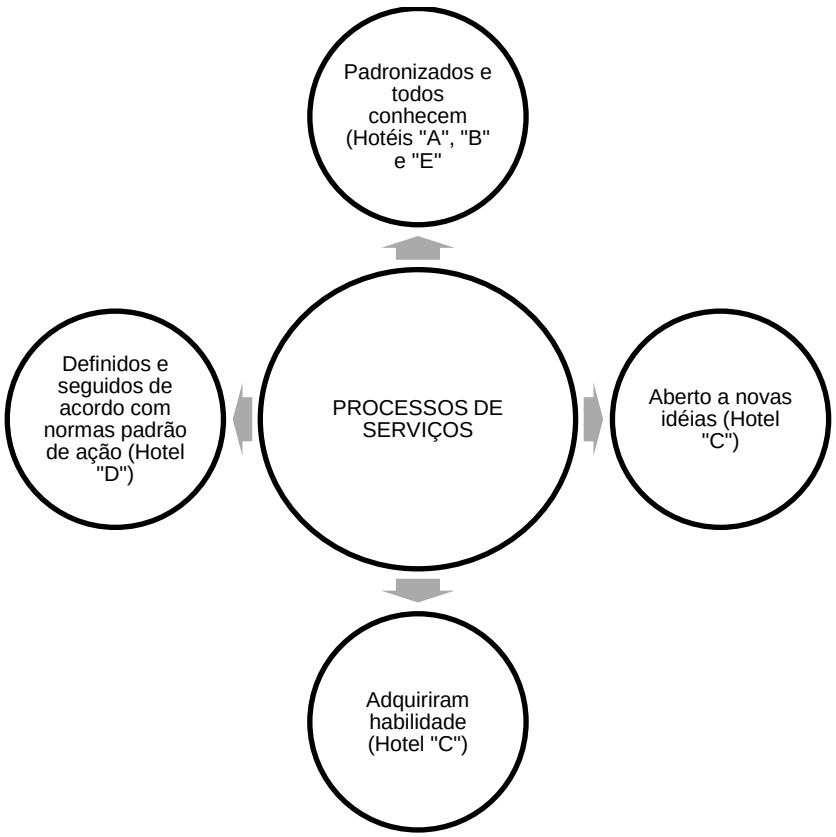


FIGURA 21– Características dos processos dos serviços oferecidos pelos hotéis militares do RN. FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme dados da figura 21 foi possível verificar que os processos dos serviços nos Hotéis de Trânsito Militares do RN são padronizados, definidos e seguidos de acordo com normas padrão de ação, apesar de, em uma das respostas ser possível verificar que são abertos a novas ideias. A habilidade para a prestação de serviços também foi observado em uma das respostas o que torna distinto de outros hotéis da mesma força.

4.3 Seleção, Avaliação e Compensação dos Funcionários dos Hotéis de Trânsito Militares do RN.

Quando perguntados sobre como é realizado a seleção e o treinamento dos funcionários do hotel as respostas foram as seguintes:

O respondente “A” respondeu que é realiza a seleção através do setor de recrutamento de militares para compor o quadro de funcionários e leva também em consideração o perfil para exercer as funções dentro do hotel.

O respondente “B” respondeu que é realiza a seleção através do setor de recrutamento de militares para compor o quadro de funcionários e leva também em consideração o perfil para exercer as funções dentro do hotel e os que tenham algum curso na área de hotelaria.

O respondente “C” respondeu que é realiza a seleção através do setor de recrutamento de militares para compor o quadro de funcionários e leva também em consideração o perfil para exercer as funções dentro do hotel. O gerente informou ainda que têm parceria com o SENAC e SENAI para capacitar os militares que trabalham no hotel.

O respondente “D” respondeu que é realiza a seleção através do setor de recrutamento de militares para compor o quadro de funcionários e leva também em consideração o perfil para exercer as funções dentro do hotel.

O respondente “E” respondeu que é realiza a seleção dos funcionários civis através de uma agência de empregos e os funcionário militares estão a disposição do hotel e são aqueles que têm perfil para exercer as funções dentro do hotel.

Os fatores que influenciam na contratação de funcionários dos hotéis de trânsito militares do RN, conforme dados coletados, pode ser visualizado na figura 22.

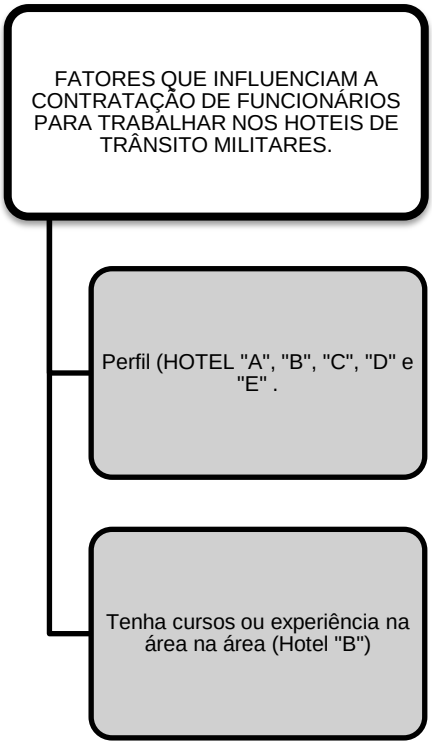


FIGURA 22 – Fatores que influenciam a contratação de funcionários para os hotéis de trânsito.
FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Percebemos que os fatores que influenciam a contratação de funcionários para trabalhar nos hotéis de trânsito militares é o perfil junto. Junto ao perfil se o militar possuir algum curso ou experiência na área influenciam na seleção para trabalhar nos HT.

Quando perguntados sobre como os funcionários são avaliados se pelo comportamento ou pelos resultados alcançados e como é feito a compensação para os melhores funcionários (funcionário do mês, destaque do mês e etc) as respostas foram as seguintes:

O respondente “A” respondeu que os funcionários do hotel são avaliados pelo comportamento e os resultados e a compensação e feita através da escolha do funcionário do mês e através de premiação.

O respondente “B” respondeu que os funcionários do hotel são avaliados pelo comportamento e resultados e a compensação e feita através da dispensa do serviço como recompensa.

O respondente “C” respondeu que os funcionários do hotel são avaliados pelo comportamento e resultados e a compensação e feita através da dispensa do

serviço como recompensa.

O respondente “D” respondeu que os funcionários do hotel são avaliados pelo comportamento, resultado e iniciativa e não existe compensação.

O respondente “E” respondeu que os funcionários do hotel são avaliados pelos e resultado e a compensação e não existe compensação.

Os fatores relacionados à avaliação dos funcionários, conforme dados coletados, pode ser visualizado na seguinte ilustração.

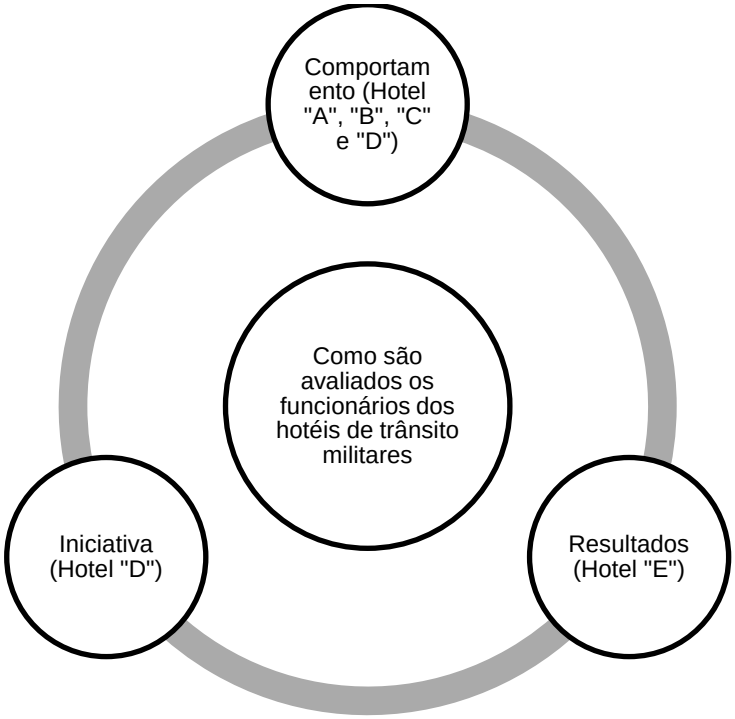


FIGURA 23 – Como os funcionários dos Hotéis de Trânsito Militares são avaliados
FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Nestes meios de hospedagem conforme apresentado na figura 23 os funcionários são avaliados pela iniciativa, pelo comportamento e pelos resultados.

Os tipos de compensação dada aos funcionários dos hotéis de trânsito militares, conforme dados coletados, pode ser visualizado na seguinte ilustração.

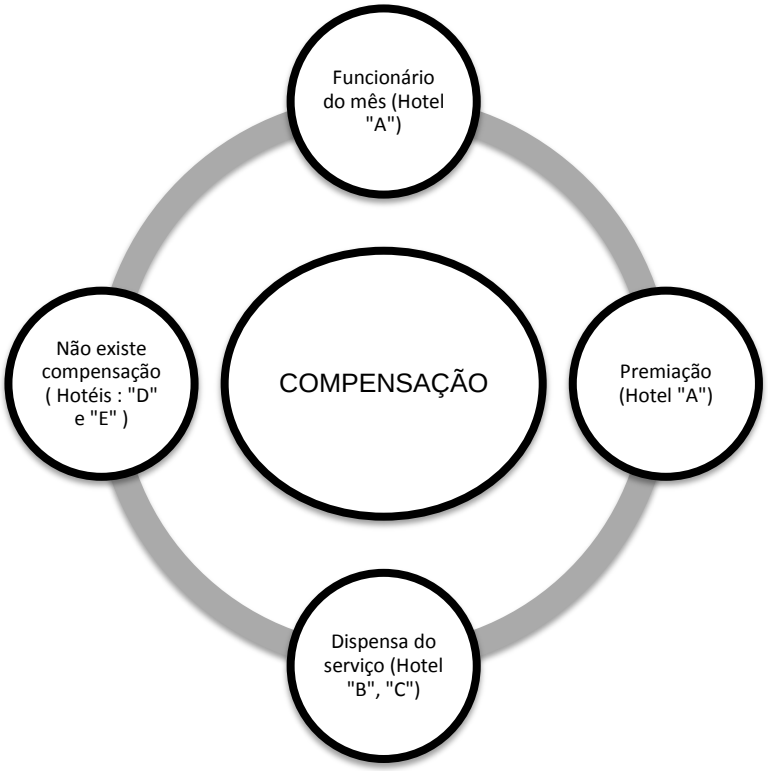


FIGURA 24 – Qual o tipo de compensação e dada aos melhores funcionários.
FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

As compensações para os funcionários dos Hotéis de Trânsito Militares são: funcionário do mês, premiação e dispensa do serviço como recompensa conforme apresentado na figura 24.

Quando perguntados como a gerência repassa aos funcionários as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente se são feitas reuniões, palestras etc. As respostas são as que se seguem:

O respondente “A” respondeu que as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente são dadas através de palestras e ordens de parada.

O respondente “B” respondeu que as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente são dadas através reuniões que são feitas no próprio ambiente de trabalho.

O respondente “C” respondeu que as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente são dadas através de reuniões que são feitas três vezes por dia onde são colocadas todas as informações necessárias para o bom andamento do serviço.

O respondente “D” respondeu que as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente são dadas através de reunião com todo o efetivo que trabalha no hotel.

O respondente “E” respondeu que as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente são dadas através de reuniões.

Portanto, no que se refere a como a gerência repassa aos funcionários as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente, conforme dados coletados, pode ser visualizado na seguinte ilustração.

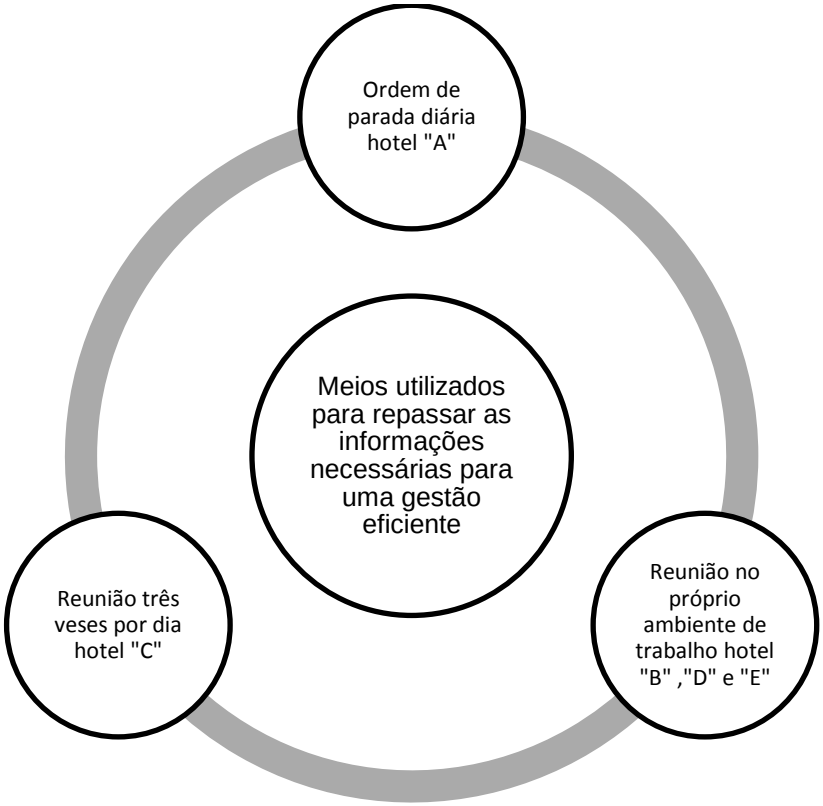


FIGURA 25 – Meios utilizados para repassar as informações necessárias para uma gestão eficiente. FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Podemos observar na figura 25 que os HT do RN realizam principalmente reuniões para repassar as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente

No que se referem às respostas dadas aos clientes após a estada no hotel quando perguntado sobre como se dá à resposta aos hospedes após à sua estada do hotel (***feedback***) às respostas foram as seguistes:

Os respondentes “A”, “B”, “C”, “D” e “E” responderam que não dão nenhuma resposta ao hospede, ou seja, não realizam o *feedback*.

4.4 Diferenças entre um Hotel Tradicional e um Hotel de Trânsito Militar

A hotelaria militar possui características que o diferem dos tradicionais meios de hospedagem. Fato percebido nas respostas da pergunta sobre a opinião dos gestores dos hotéis de trânsito militares sobre as principais diferenças entre um hotel convencional e um hotel de trânsito militar.

O respondente “A”, respondeu que a grande diferença é que só recebe militares, seus dependentes e funcionários civis.

O respondente “B”, respondeu que a grande diferença é que só recebe militares, seus dependentes e funcionários civis e a cobrança que e feita através do GRU (Guia de recolhimento da união), apesar de receber também em espécie o valor da diária.

O respondente “C”, respondeu que a grande diferença é que só recebe militares, seus dependentes e funcionários civis e possui regras definidas.

O respondente “D”, respondeu que a grande diferença é que só recebe militares em missão ou em serviço, seus dependentes e funcionários civis chamados assemelhados, outra diferença é que não visa o lucro e presa pela satisfação do cliente.

O respondente “E”, respondeu que a grande diferença é que apesar de receber o público em geral o militar têm prioridade e desconto nas diárias do hotel.

Portanto, foi possível observar que as principais diferenças entre um hotel tradicional e um hotel militar na concepção dos gestores, conforme dados coletados, pode ser visualizado na seguinte ilustração.

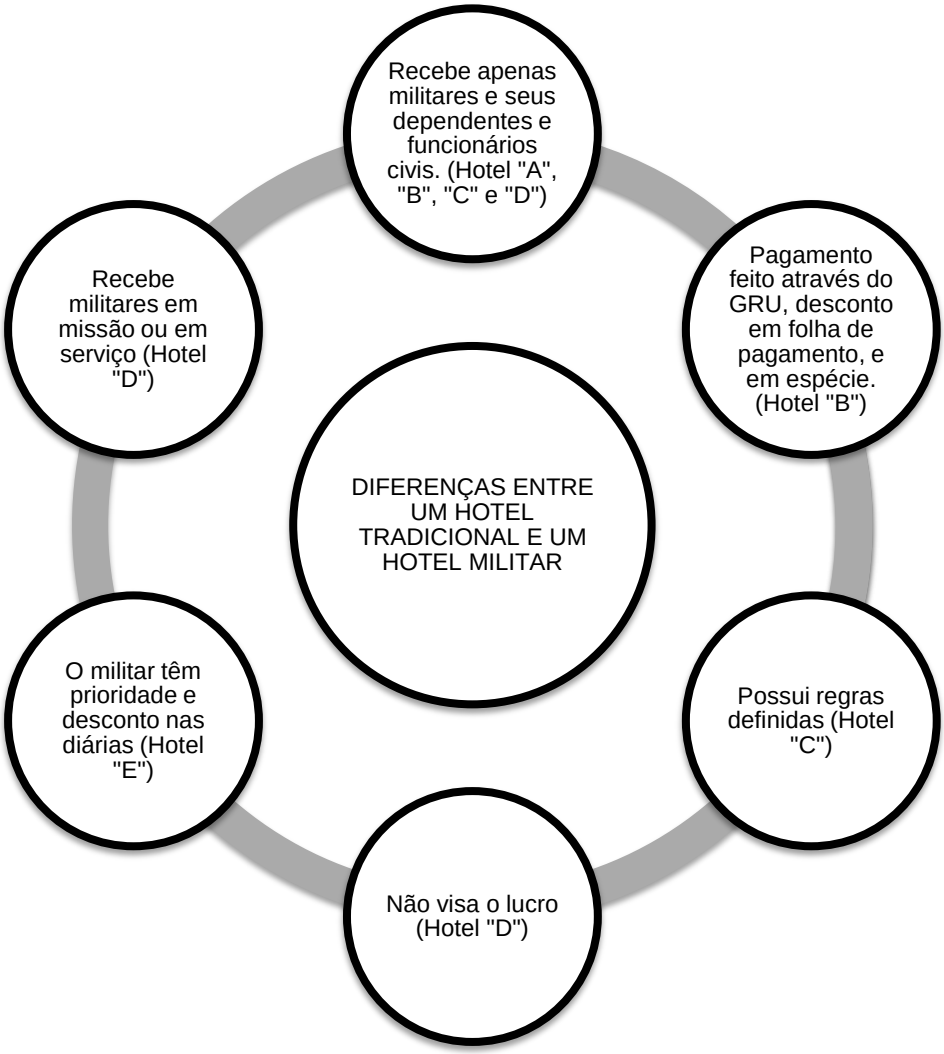


FIGURA 26 – Diferenças entre um hotel tradicional e um hotel militar. FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

Foi possível verificar através das respostas apresentadas na figura 26 que as principais diferenças entre um hotel tradicional e um hotel militar são: possui regras definidas, não visa o lucro, o militar tem prioridade e desconto nas diárias, o pagamento das diárias feito através do GRU ou e em espécie, recebe militares em missão ou serviço e recebe apenas militares seus dependentes ou qualquer um com autorização do comandante da OM.

Uma das grandes dúvidas levantadas por esta pesquisa foi o público que podem hospedar-se nos hotéis militares das Forças Armadas e Auxiliares, quando indagados sobre qual o público que o hotel recebe se apenas os militares e seus dependentes ou recebe o público em geral, as respostas são as seguintes:

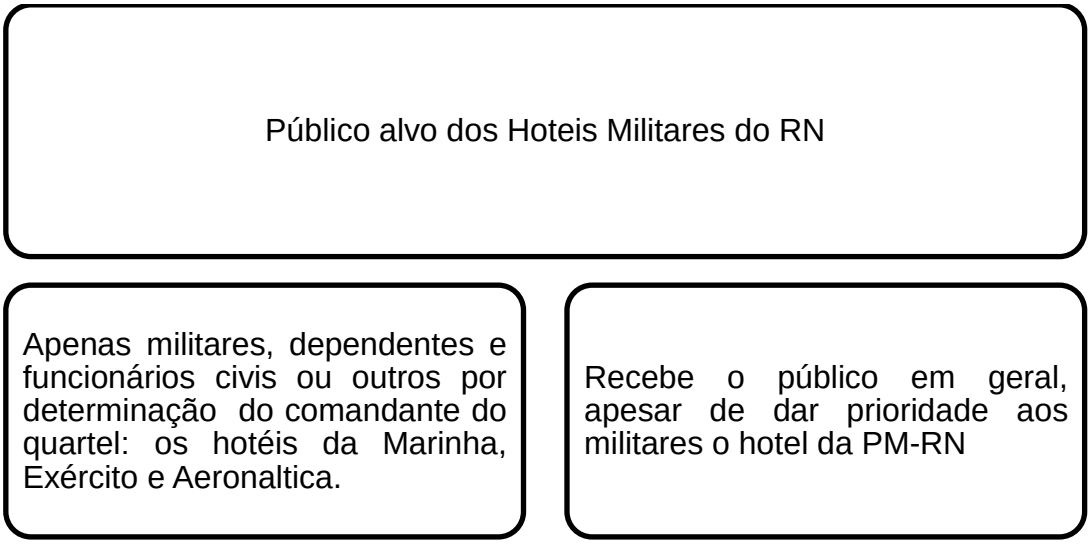
Os respondentes “A”, “B”, “C” e “D”, responderam que o público que o hotel recebe são apenas militares de acordo com a patente ou graduação específica de

cada hotel e seus dependentes, e os funcionários civis das forças armadas e qualquer um que o comandante da unidade autorizar hospedar-se.

O respondente “E” respondeu que o hotel recebe todos os que desejarem hospeda-se. A única diferença e que apenas os militares têm prioridade nas reservas e desconto nas diárias, mas, recebe o público em geral. Este hotel de trânsito específico tem esta característica por ser administrado, não pela instituição PM-RN, mas, pelo clube dos oficiais pertencente à mesma, este é o motivo de receber o público em geral.

Portanto, com base nas repostas anteriores foi possível identificar que os hotéis de trânsito da Marinha, Exército e Aeronáutica recebem apenas militares, dependentes, funcionários civis das três forças ou outros com autorização do comandante do quartel em que o hotel está localizado.

O único hotel que recebe todos os públicos é o da Polícia Militar do RN que apesar de dá prioridade nas reservas a militares, de acordo com a disponibilidade, é aberto a todos que queiram hospedar-se nele. A figura abaixo apresenta suscintamente os resultados observados:



.

FIGURA 27 – Público alvo dos Hotéis Militares do RN.

FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

4.5 Matriz DAFO

Através dos dados expostos no presente estudo foi possível identificar as Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades que o mercado de hotéis de trânsito militares do Rio Grande do Norte apresenta. Com os resultados obtidos tem-se a seguinte matriz “DAFO”.

QUADRO 16 – Matriz “DAFO” da Hotelaria Militar do Estado do RN

DEBILIDADES	AMEAÇAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Falta de capacitação • Informações restritas a setores específicos do hotel • Poucos apartamentos, quartos e suítes. • Falta de compensação para os melhores funcionários • Falta de resposta aos clientes (feedbeek)	• Falta de conhecimento das informações coletas dos clientes pelos funcionários • Capacidade reduzida	• Utilização de fichas de avaliação da qualidade que são respondidas pelos clientes • Segurança dos hospedes • Elogios e sugestões dos clientes publicadas em boletim interno • Treinamento e capacitação no próprio hotel • Estratégias baseada nas normas padrão de funcionamento dos hotéis em todo Brasil • Reuniões periódicas • Processos de serviços padronizados e definidos • Pessoas com perfil e capacitação para os cargos no hotel • Comportamento, iniciativa e resultado dos funcionários • Possui regras definidas	• Informações distribuídas para toda a equipe. • Processos de serviços abertos a novas ideias • Novos investimentos • Os hotéis militares como ferramentas de divulgação do destino turístico RN. • Copa do mundo de 2014.

FONTE: Dados da pesquisa, 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado hoteleiro no estado do Rio Grande do Norte têm se desenvolvido nos últimos anos, como foram apresentados neste estudo, os números tanto de funcionários e de estabelecimentos de meios de hospedagem só têm crescido a cada ano.

Devido a está expansão do setor, os meios de hospedagem enfrentam novos paradigmas dos serviços, apresentados pelas exigências dos clientes quanto à qualidade nos serviços oferecidos. Às empresas tiveram que se adaptar as novas exigências dos clientes e do mercado.

Portanto, os hotéis necessitam de uma gestão da qualidade eficiente e uma administração que atenda as necessidades dos clientes e colaboradores. A gestão da qualidade é uma das alternativas para os estabelecimentos que desejarem obter vantagens competitivas.

Neste mercado, os hotéis de trânsito militares destacam-se pela diferença e pelo público a que ele se destina. O fato é que pelas suas características de funcionamento alguns fatores foram observados como características deste tipo de estabelecimento.

Foi observado que todos os hotéis de trânsito da Marinha, Exército e Aeronáutica e Policia Militar utilizam as fichas de avaliação para avaliar a satisfação dos seus clientes respondendo assim, o primeiro objetivo específico que foi identificar os instrumentos de medição da qualidade que estes hotéis utilizam. Este fato e positivo visto que todos se preocupam em saber como o que os clientes estão achando dos serviços oferecidos.

Quanto às formas de utilização das informações coletadas dos hospedes os resultados apontaram para uma grande diferença entre as instituições. Enquanto nos hotéis militares da Marinha, em um do Exército e no da Polícia Militar apenas o comando ou a alta administração têm acesso às informações coletadas através das fichas de avaliação. Foi verificado que em dois hotéis um do Exército e um da Aeronáutica repassam as informações coletadas dos hospedes a todos da equipe.

Outros fatores observados pela pesquisa foram à existência de estratégias de gestão ou de programas de qualidade realizados periodicamente pela empresa e se estas são conhecidas por todos os colaboradores do hotel. Foi possível observar que as estratégias de gestão da qualidade estão sempre baseadas em documentos

internos e particulares de cada instituição, ou seja, o funcionamento e gestão estão sempre baseados em modelos de gestão preestabelecidos em portarias, normas e padrões de funcionamento dos hotéis militares de cada Força Armada ou Força Auxiliar. Na maioria dos hotéis, a capacitação dos funcionários do hotel é feita internamente e as diretrizes para a melhoria da qualidade são dadas sempre através de reuniões periódicas.

Quanto ao processo dos serviços oferecidos pelos hotéis militares foi possível observar que os processos são bem definidos e baseados em normas padrão de ação, ou seja, baseados em documento oficiais das Forças Armadas e Auxiliares, apesar de, em algumas respostas ter sido possível verificar que eles estão abertos a novas ideias.

As diferenças entre um Hotel Tradicional e um Hotel Militar são muitas, apesar da função, ser a mesma as principais diferenças entre uma hospedagem militar e uma hospedagem tradicional é: recebe apenas militares e seus dependentes e funcionários civis, recebe militares em missão ou em serviço, o militar têm prioridade e desconto nas diárias em folha de pagamento, não visa o lucro, possui regras definidas, pagamento feito através do GRU (Guia de Recolhimento da União) e desconto em folha de pagamento e em espécie.

Foi possível identificar que os hotéis de trânsito da Marinha, Exército e Aeronáutica recebem apenas militares, dependentes, funcionários civis das três forças ou outros com autorização do comandante do quartel em que o hotel está localizado.

O único hotel que recebe todos os públicos é o da Polícia Militar do RN. Que apesar de dar prioridade nas reservas a militares, de acordo com a disponibilidade, é aberto a todos que queiram hospedar-se nele. Com estas informações foi possível responder ao segundo objetivo específico que foi identificar diferenças no atendimento e administração entre um hotel convencional e um hotel militar.

Um fator interessante neste tipo de hotelaria e a seleção de funcionários que é feita através do setor de recrutamento para as Forças Armadas. Os militares passam pelo período de formação básica onde participam das atividades inerentes a atividade da Marinha, Exército e Aeronáutica e só após este período e que são selecionados os militares para trabalhar nos hotéis. Os principais fatores que influenciam na seleção destes funcionários são: o perfil tenham curso na área ou que tenham alguma experiência na área de hotelaria. Estes resultados responderam

ao terceiro objetivo específico que foi Investigar se existe treinamento para os funcionários do hotel para trabalhar a gestão da qualidade.

Neste tipo de hospedagem os funcionários são avaliados pelo comportamento, iniciativa e pelos resultados na realização dos serviços. Para compensar os melhores funcionários dos hotéis de trânsito é utilizado o método do funcionário do mês em apenas um hotel, premiação em um hotel, dispensa do serviço como recompensa em apenas um hotel e em dois hotéis não existe compensação para os melhores funcionários.

Neste meio de hospedagem as formas utilizadas pelos gestores para repassar aos funcionários as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente é através de reuniões no próprio ambiente de trabalho.

Outro fator observado foi à falta de resposta aos clientes após a estada no hotel, fato verificado em todos os estabelecimentos, ou seja, não realizam o *feedback*, ou resposta as suas críticas, sugestões e elogios aos serviços oferecidos. Este é um fator negativo, visto que, este é um fator importante para uma gestão da qualidade nos serviços oferecidos.

Diante do que foi exposto sobre a qualidade dos serviços dos hotéis de trânsito militares do estado do Rio Grande do Norte, o estudo vem contribuir para o conhecimento de como se da o funcionamento deste tipo de estabelecimento hoteleiro muito presente há muito tempo no Estado do Rio Grande do Norte, para que estes venham a implementar melhorias em alguns aspectos da prestação dos serviços.

Conclui-se que a atividade hoteleira militar possui algumas debilidades que precisam ser trabalhadas neste tipo de hospedagem como a falta de capacitação dos funcionários onde a sugestão é os hotéis tentarem firmar parcerias com instituições como o SENAC e o SENAI para que os militares possam participar de diversos cursos para melhorar ainda mais a qualidade no atendimento. As informações restritas a setores específicos do hotel é outro fator observado como uma debilidade, a sugestão é que o hotel mantenha o quadro funcional ciente de todas as informações coletadas nas fichas de avaliação. A capacidade reduzida de hospedagem em certos hotéis (poucos apartamentos, quartos e suítes) é outra debilidade observada, faz-se necessário que as Forças Amadas invistam na ampliação dos Hotéis de Trânsito para atender um maior número de militares.

A falta de compensação para os melhores funcionários em alguns hotéis pode

ser melhorada com a utilização do método de funcionário do mês, premiação ou a dispensa como recompensa no caso dos hotéis que não utilizam nenhuma compensação.

Falta de resposta aos clientes *feedbeek* é outra debilidade visto que foi verificado que nenhum hotel mantem contato com o hospedes após a estada a sugestão é a utilização de um espaço nas fichas de avaliação da satisfação que são colocadas na recepção do hotel ou nos quartos para que o hospede possa colocar o seu E-mail onde o hotel pode construir um banco de dados para o envio do que foi feito a respeito das critica e sugestões que ele fez a respeito do hotel. O banco de dado pode conter também a data de aniversário dos hospedes onde o hotel pode enviar um cartão de aniversário virtual para o E-mail do hospedes.

Enfim, pela sua atuação e função os Hotéis de Trânsito Militares do RN são importantes para o acolhimento dos militares que visitam nosso estado a laser de férias ou a trabalho. Ainda mais, pelo fato de estarmos esperando um grande evento esportivo no estado que é a Copa do mundo de 2014, estes hotéis certamente receberam diversas autoridades que virão trabalhar e apoiar na segurança do nosso estado.

Encerro minhas palavras citando um trecho da canção do expedicionário que traduz, muito bem o espírito de guerreiro e viajante militar brasileiro. Está é uma pequena homenagem aos homens e mulheres que fazem parte das Forças Armadas Brasileira (Exército, Marinha e Aeronáutica) e Forças Auxiliares e reserva do Exército as Policias Militares e Bombeiros militares do Brasil.

Você sabe de onde eu venho?
Venho do morro, do Engenho,
Das selvas, dos cafezais,
Da boa terra do coco,
Da choupana onde um é pouco,
Dois é bom, três é demais,
Venho das praias sedosas,
Das montanhas alterosas,
Do pampas, do seringal,
Das margens crespas dos rios,
Dos verdes mares bravios
Da minha terra natal.
Por mais terras que eu percorra,
Não permita Deus que eu morra
Sem que volte para lá;
Sem que leve por divisa
Esse "V" que simboliza
A vitória que virá:
Nossa vitória final,
Que é a mira do meu fuzil,
A ração do meu bornal,
A água do meu cantil,
As asas do meu ideal,
A glória do meu Brasil.
(Letra: Guilherme De Almeida / música: Spartaco Rossi)

REFERÊNCIAS

BDTD**, Banco de dados de Teses e Dissertações**, Disponível em:<http://bdtd.ibict.br/> Acesso em: 10/10/2012.

7º BATALHÃO DE ENGENHARIA DE COMBATE- BATALHÃO VISCONDE DE TAUNAY. **Normas Internas do Hotel de Trânsito Chapéu de Couro (HTCC – Natal/RN)**. Natal. Abril 2013.

Berry et al (1990) apud Maso (2008) **Cinco características que podem melhorar a gestão da qualidade nos serviços,** PORTO ALEGRE-RS, Março, 2008

BRASIL**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988** / obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Luiz Eduardo Alves de Siqueira. _ 24. Ed. Atual. E ampl. _ São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL, **Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990.** Publicado no Diário Oficial de 12/10/1990 Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.
BRASIL, **LEI Nº 12.291, DE 20 DE JULHO DE 2010**. Torna obrigatória a manutenção de exemplar do Código de Defesa do Consumidor nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços.

BROWN, S.W.; SWARTZ, T. **A. A gap analysis of professional service quality. Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 92-8, 1989.

BOLTON, R. D.; DREW, J.H. **A multistage model of customers' assessment of service quality and value**. Journal of Consumer Research, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.

BG Nº 207, DE 01 DE NOVEMBRO DE 2012. Decreto nº 23.045 de 17 de outubro de 2012. **Que Regulamenta a obrigatoriedade dos uniformes militares no âmbito da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN)**. Natal-2012.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. Ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2003

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal*; et al.* **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro : Ed. Senac Nacional, 2005. 112p. Il.

CÂNDIDO, Índio *et al*. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. – Caxias do Sul; Educs, 2003.

CLASSIFICAÇÃO nacional de atividades econômicas - **CNAE**: versão 2.0. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. 425 p. Acompanha 1 CD-ROM. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/concla/cl_tema.php?sl =1>. Acesso em: 19 de Setembro de 2012.

COMANDO DA AERONALTICA/COMANDO GERAL DO PESSOAL/DIRETORIA DE INTENDÊNCIA. **Guia dos Hotéis de Trânsito da Força Aérea Brasileira**. 2ª Edição – 2010.

COMANDO DO EXÉCITO. Boletim do Exército nº41, de 11 de Outubro de 2007. Portaria nº 134, de 19 de março de 2007. **Aprova as Instruções Gerais para o funcionamento dos Hotéis de Trânsito do Exército (IG 30-52).** 2007.

COSTA, Maciel. **Determinantes da qualidade percebida em serviços Hospitalares** .BLUMENAU, 2010.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Reinaldo *et al.* **Fundamentos do turismo: conceitos, normas e definições**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2002.

EMBRATUR, Disponível em:<mhttp://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/23classificacao_hoteleira.html> acesso em; 04/11/2012.

ESTATUTO DOS MILITARES. LEI nº 6 880, de 9 Dez 80. TÍTULO I – Generalidades. CAPÍTULO I.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996.

GRÖNROOS, C. **A service quality model and its marketing implications**. *European Journal of Marketing*. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

IPEA. **Ocupação do setor de turismo no Brasil: análise da ocupação nas principais Acts nos Estados, Regiões e Brasil**. Brasília, fevereiro de 2011. Disponível em: URL: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 19 de Setembro de 2012

IBGE. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem** 2011_____ Municípios das Capitais, Regiões Metropolitanas das Capitais e Regiões Integradas de Desenvolvimento. IBGE 2011.

BRASIL**, LEI Nº 12.291, DE 20 DE JULHO DE 2010**. Torna obrigatória a manutenção de exemplar do Código de Defesa do Consumidor nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12291.htm. Acesso em 07/04/2013 ás 20:02.

LOVELOCK. C *et al* (2001, p.05) *apud* MASO, Ceésar Buaes Dal' Maso . **Análise Gestão da Qualidade em Serviços Hoteleiros: Uma Abordagem das Questões Internas do Modelo PZB**: PORTO ALEGRE – 2008.

MARQUES, José Albano. **Manual de Hotelaria: Políticas e Procedimentos.** 2. Ed. – Rio de Janeiro: Thex Ed., 2004.

MARINHA DO BRASIL/SECRETARIA-GERAL DA MARINHA. **Normas Gerais de Administração**.4ª revisão, 2011.

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa**: a interação entrevistador / entrevistado. Tese. (Doutorado). Belo Horizonte, 1991.

MASO, César Buaes Dal'. **Análise da gestão da qualidade em serviços hoteleiros: uma abordagem das questões internas do modelo PZB.** PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. PORTO ALEGRE-RS, Março, 2008

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchich Miguel *et al,* **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Revista Produção v. 14 n.1 2004.

OMT. ***Introdução ao turismo***. São Paulo: Roca, 2001.____. In: <http://www.world-tourism.org>

OLIVER, R. L. **A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions**. Journal of Marketing Research. V. 9, p. 460-469, Novembro, 1980.

PM-RN. **Regulamento de Uniformes da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte**. 1ª Edição, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.A.; **Berry, L.L. A conceptual model of services quality and its implication for future research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; Berry, L. L. **Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN *et al* (1985) *apud* MIGUEL, Paulo Augusto Cauchich et al (2004). **Determinantes da Qualidade** : Revista Produção v. 14 n.1 2004.

REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM BRASILEIRO, conforme Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998 – Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo – EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo.

SCHMENNER apud COSTA, Maciel**. Características dos Serviços.** FURB. BLUMENAU, p.24, 2010.

SBCLAS**, Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem** – cartilha de processo de classificação - 2010, Ministério do Turismo.Todos os direitos reservados. Coordenação e Execução. Ministério de Turismo e Fundação Universa. Impresso no Brasil - Printed in Brazil. 1ª edição. Distribuição gratuita.

Símbolo, Postos e Graduações da Marinha, Exército e Aeronáutica. Disponível no Site do Exército Brasileiro: <http://www.exercito.gov.br/web/guest/forca-aerea > Acesso em: 13/04/2013.

TEAS, R.K**. Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality.** Journal of Marketing, v. 57, n. 4, October, p. 18-34, 1993.

VILLANUEVA, José Domingo Begazo. **¿Como medimos el Serviços?Gestión em el Tercer Milenio,** Ver, de Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. (, Nº 18, Lima, Diciembre 2006).

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZUANETT, Rose. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. e. 24. Reimpr. Rio de Janeiro; Senac Nacional, 2010.

APÊNDICE A - Relação de teses e dissertações pesquisadas em sites de universidades do Brasil e no BDTD (Banco de dados de teses e doutorados) relacionadas à gestão da qualidade na prestação de serviços.

Número	Autor	Título	Instituição	Ano	Modalidade Tese ou Dissertação
01	Cesar Buals Dal' Manso	Análise da Gestão da qualidade de serviços hoteleiros: Uma abordagem das questões internas do modelo PZB	PUCRS	Porto Alegre 2008	Dissertação
02	Max well dos santos Celestino	Utilização de indicadores financeiros e não financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do BALANCED SCORECARD	UFRN	Natal 2003	Dissertação
03	Almir Miranda Ferreira	Gestão da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade no turismo região.	UFRN	Natal 2004	TESE
04	Katia Yacyszyn Alves Romão	Sistema de Gestão da qualidade na hotelaria: um estudo comparativo da ISSO 9000 com os modelos de classificação no Brasil.	UFRN	Natal 2002	TESE
05	Mario Orestes Aguirre Gonzaléz	Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria; um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil.	UFRN	Natal 2005	TESE
06	Elton Lage Fonseca Lisete Celina Lage	Avaliação dos benefícios da implementação de sistemas integrados de gestão da qualidade ambiental: dois estudos de caso.	UFMG	Belo Horizonte 2005	Dissertação
07	Francisco de Assis Carlos	Gestão da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo com turistas em hotéis.	UFRN	Natal 2004	TESE
08	Leonardo da Costa Pizzato	Melhoria de desempenho e ISSO 9000: um estudo em empresas brasileiras do setor hoteleiro na perspectiva do BALANCED SCORECARD.	UFRN	Natal 2007	TESE
09	Silvia Christiane Goya	Gestão ambiental e responsabilidade social: estratégias de competitividade em resort: estudo de caso Tropical da Cataratas ECO Resort em Foz do Iguaçu/PR.	UNVALE	Balneário Camboriú 2007	Dissertação
10	Leiliane Michelle Trindade da Silva Barreto	Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais	USP	São Paulo 2011	TESE
11	Maciel Costa	Determinantes da qualidade percebida em serviços hospitalares.	FURB	Blumenau 2010	Dissertação
12	Maria Julia de Moraes Mesquita	Subsídios para o planejamento da qualidade em edifícios do segmento hoteleiro.	USP	São Paulo 2007	TESE
13	Helena Chako Ribeiro	Hotelaria na cidade de Porto Alegre: gestão de redes de gestão familiar.	Universidade de Caxias do Sul	Caxias do Sul 2005	Dissertação

14	Almir Miranda Ferreira	Gestão da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade no turismo regional	UFRN	Natal 2004	Dissertação
15	Ana Maria da Silva Souza	Medição da satisfação do cliente em serviços; estudo no setor turístico de Natal-RN	UFRN	Natal 2002	Dissertação
16	Jefferson Cavalcante Ferreira	Perfis estratégicos e percepção da qualidade; um estudo nos restaurantes da rota turística da Natal-RN	UFRN	Natal 2012	Dissertação
17	Felipe Cunha Regis da Costa	Proposta de um modelo de gestão da qualidade para micro e pequenas empresas integrando a estratégia Seis Sigma à NBR ISSO 9001.	UFRN	Natal 2009	Dissertação
18	Natalia Aparecida Pereira Souza	Qualidade no atendimento dos serviços de hotelaria em Ribeirão Preto: diferenças entre turistas de negócios e lazer.	USP	São Paulo 2001	TESE
19	Anei de Oliveira Araújo	Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros sob o enfoque da gestão estratégica.	USP	São Paulo 2001	TESE
20	Rafael Sortica Bittencourt	Indicadores de desempenho na gestão estratégica hoteleira familiar com base no estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha.	UCS	Caxias do Sul 2011	Dissertação

FONTE: Dados do estudo (2013)

APÊNDICE B: Carta de Apresentação

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE TURISMO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Natal, 24 de junho de 2013

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos o aluno **José Rivanaldo Estevam**, **mat. 2009012305**, estando este regularmente matriculado na atividade Monografia II, desenvolvendo uma pesquisa que tem como foco *Uma análise da gestão da qualidade no atendimento e administração nos hotéis de trânsito militares do Estado do Rio Grande do Norte,* requisito para conclusão do Curso de Turismo, sob orientação da Prof. Dra. Lissa Valeria Fernandes Ferreira (desta IFES), e necessita da autorização dessa Instituição, para avançar com o trabalho.

Solicitamos de V.S.ª esforços no sentido de colaborar para a plena realização dos estudos do discente. Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Por fim, assumimos o compromisso de lhes enviar um relatório com os resultados.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos pela sua valiosa colaboração.

Atenciosamente

_____

Prof. Dra. Lissa Valeria Fernandes Ferreira

APÊNDICE C: Questionário de Pesquisa de Campo

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE TURISMO

QUESTIONÁRIO

Codificação ____

HOTEL DE TRÂNSITO MILITAR: uma análise da gestão da qualidade dos serviços nos hotéis de trânsito militares do Estado do Rio Grande do Norte.

Meus cordiais cumprimentos.

Chamo-me José Rivanaldo Estevam e falo em nome da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com o objetivo de levantar dados para um estudo realizado pelo Departamento de Turismo, Curso de TURISMO, desta renomada instituição.

A sua valiosa participação será de extrema importância para o desenvolvimento da atividade turística no Rio Grande do Norte. Desde já agradecemos a sua colaboração.

Hotel: _____ Data da entrevista: _____.

Entrevistado (nome):_____.

Cargo: _____.

Tempo de atividade no cargo: ____. Tempo de atividade no hotel: _____.

Formação: ( ) 1º Grau ( ) 2º Grau ( ) Técnico ( ) Superior

( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado.

Curso de Graduação (se houver): _____.

Curso de Pós-Graduação (se houver): _____

A seguir, lhe faremos algumas perguntas sobre gestão da qualidade no atendimento e administração nos hotéis:

1) Como o hotel avalia a satisfação dos hóspedes? Indique se há pesquisas, sistemas de informação, fichas de avaliação (aquelas que são colocadas na recepção)e quais as informações normalmente são coletadas?
2) Considerando as informações da resposta anterior, como estas informações são utilizadas pelo hotel? Estas informações são distribuídas pelos diversos setores da empresa?
3) Como funciona a comunicação dentro do hotel entre os clientes, funcionários e gerência do hotel? Como a gerencia recebe as informações coletadas dos hospedes (sugestões, elogios ou reclamações)?
4) Quais são as estratégias de gestão ou programas de qualidade realizados periodicamente pela empresa? Estas estratégias são conhecidas por todos os colaboradores do hotel?
5) Os processos dos serviços oferecidos por este hotel estão padronizados ou definidos? Como ocorre esta padronização dos serviços?
6) Como é realizado a seleção e o treinamento dos funcionários do hotel?
7) Os funcionários são avaliados pelo comportamento ou pelos resultados alcançados? Como é feito a compensação para os melhores funcionários (funcionário do mês, destaque do mês e etc)?
8) Como a gerencia repassa aos funcionários as informações necessárias para uma gestão da qualidade eficiente (através de reuniões, palestras etc.)?
9) Como se dá a resposta aos hospedes após a sua estada do hotel (***feedback***)?
10) Em sua opinião, quais as principais diferenças entre um hotel convencional e um hotel de trânsito militar?
11) O hotel recebe apenas os militares e seus dependentes ou recebe o público em geral?

AGRADECEMOS ENORMEMENTE A SUA COLABORAÇÃO.

APÊNDICE D

Relação de Hotéis de Trânsito no Rio Grande do Norte

MARINHA
1º) Hotel de Trânsito da Marinha em Natal, Base Naval do Alecrim, s/nº, CEP 59000-000 - Natal - RN - Tel (84) 216-3337
EXÉRCITO
2º) Caicó - RN ,Hotel de Trânsito de Oficiais, Categoria: “B” ,Endereço: Rua Zeco Diniz, s/nº - Bairro Penedo, Caicó - RN - CEP 59.300-000. Tel: (84) 3421-2611 / Fax: (84) 3421- 1441 Organização Militar responsável: 1º Batalhão de Engenharia de Construção (1º B E Cnst)Unidades habitacionais disponíveis: 8 Apartamentos – 1 Suíte. 3º) Caicó – RN, Casa de Hóspedes, Subtenentes e Sargentos, Categoria: “C” ,Endereço: Rua Tonheca Dantas s/nº - Vila Brasil,Caicó - RN - CEP 59.300-000, Tel.: (84)3417-2444E-mail: chossa1bec@oi.com.br, Organização Militar responsável: 1º Batalhão de Engenharia de Construção (1º B E Cnst), Unidades habitacionais disponíveis: 4 Apartamentos. 4º) Natal – RN, Hotel de Trânsito Água de Coco, Destinação: Oficiais – Categoria: “B” Endereço: Rua Coronel Flamínio s/nº - Bairro Santos Reis, Natal - RN - CEP 59.010-500, Tel.: (84) 3202-9011 E-mail: 17gac@webfast.ntl.psi.br, Organização Militar responsável: 17º Grupo de Artilharia de Campanha (17º GAC), Unidades Habitacionais disponíveis: 7 Apartamentos e 1 Suíte Observações: Interior do 17º Grupo de Artilharia de Campanha. 5º) Natal – RN, Hotel de Trânsito Chapéu de Couro, Destinação: Misto – Categoria: “B” Endereço: Rua Djalma Maranhão, 641 - Nova Descoberta, Natal - RN - CEP 59.075-290 Tel.: (84) 3206-2773 / Fax: (84) 3206-9432, Sítio: www.7becmb.eb.mil.brE-mail: 7becmb@digizap.com.br, Organização Militar responsável: 7º Batalhão de Engenharia de Combate (7º BECmb), Unidades Habitacionais disponíveis: 13 Apartamentos – 2 SuíteObservações: Hotel de Trânsito na área do aquartelamento, Prédio de uso exclusivo.
AERONÀLTICA
6º) Hotel de trânsito da Aeronáutica, CLBI - Of/So/Sgt – Estrada RN 063 (Natal / Pirangi) - Km 11, 0XX (84) 216-1432 ou 216-1220
POLÍCIA MILITAR
7º) HOTEL DE TRÂNSITO DA POLÍCIA MILITAR-Vila General João Varela S/N Tirol Natal-RN, Fones: 3211-5056.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

ANEXO A

Ficha de Avaliação da Qualidade dos Serviços do Hotel da PM-RN

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DO HOTEL DE TRÂNSITO DA PMRN

Prezado hóspede, sua opinião é importante para manutenção e melhorias dos nossos serviços.

Recepção
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Café da manhã
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Copa/ Cozinha
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Limpeza dos quartos
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Limpeza geral
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Funcionários em geral
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Lavanderia
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Instalações em geral
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

Ajude-nos a aperfeiçoar nossos serviços, utilizando este espaço para críticas, elogios e sugestões:

ANEXO B

Ficha de Avaliação da Qualidade dos Serviços do Hotel Água de Coco Pertencente ao Exército

ANEXO H
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
CMNE - 7ª RM / 7ª DE - 7ª BDA INF MTZ
17º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA
(6º Regimento de Artilharia Montada/1915)
HOTEL DE TRÂNSITO ÁGUA DE COCO

PREZADO HÓSPEDE

Este Hotel de Trânsito (HT) sente-se honrado em recebe-lo.

Esperamos que sua estada seja das mais agradáveis e, para tanto, nossas equipes estão preparadas para proporcionar-lhe bem-estar e satisfação.

Visando a aprimorar cada vez mais nossos serviços, gostaríamos de receber sua opinião por meio da avaliação das perguntas abaixo. Após o preenchimento, por favor, entregue-o na Recepção. Esta sua colaboração é muito valiosa e será de grande utilidade para o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

Muito obrigado,
Administrador do HT

1. Como foi o atendimento de sua reserva?
a. ( ) Ótimo b. ( ) Bom c. ( ) Regular d. ( ) Ruim

2. Qual a sua opinião sobre os serviços:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Portaria	( )	( )	( )	( )
b. Recepção	( )	( )	( )	( )
c. Mensageiro	( )	( )	( )	( )
d. Telefonista	( )	( )	( )	( )
e. Arrumação	( )	( )	( )	( )
f. Lavanderia	( )	( )	( )	( )
g. Serviço de quarto	( )	( )	( )	( )

3. Qual a sua opinião sobre alimentos e bebidas?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Café da manhã	( )	( )	( )	( )
b. Refeições	( )	( )	( )	( )
c. Minibar	( )	( )	( )	( )

4. Estado geral do HT:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Edifício externo	( )	( )	( )	( )
b. Recepção, áreas públicas e recreação	( )	( )	( )	( )
c. Unidades habitacionais	( )	( )	( )	( )
d. Conservação geral	( )	( )	( )	( )

5. Qualidade de sua Unidade Habitacional

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Aparência	( )	( )	( )	( )
b. Limpeza	( )	( )	( )	( )
c. Funcionamento de aparelhos, instalações elétricas e hidráulicas	( )	( )	( )	( )

6. Serviços da equipe do HT:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a. Cordialidade	( )	( )	( )	( )
b. Eficiência	( )	( )	( )	( )
c. Presteza	( )	( )	( )	( )

7. Sugestões para melhorar os serviços de nosso HT:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____