



CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu*

ROGÉRIO DOS SANTOS ZENARO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DE MELHORIA DA HOSPITALIDADE**

CAMPINAS  
2007

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS**

**GRÃO-CHANCELER**

Dom Bruno Gamberini

**REITOR**

Prof. Pe. Wilson Denadai

**VICE-REITOR**

Profa. Ângela de Mendonça Engelbrecht

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Profa. Dra. Vera Engler Cury

**DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

Profa. Dra. Vera Lúcia de C. Machado

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**Área de concentração: Administração da Informação**

Profa. Dra. Vera Lúcia de Carvalho Machado

**ROGÉRIO DOS SANTOS ZENARO**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DE MELHORIA DA HOSPITALIDADE**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Ciência da Informação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Administração da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação.

Professor Orientador: Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella.

**CAMPINAS  
2007**

Ficha Catalográfica  
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e  
Informação - SBI - PUC-Campinas

t658.4038 Zenaro, Rogério dos Santos.

Z54g           Gestão da informação e do conhecimento como fator de melhoria da hospitalidade / Rogério dos Santos Zenaro - Campinas: PUC-Campinas, 2007.  
99p.

Orientador: Orandi Mina Falsarella.

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Ciência da Informação.

Inclui bibliografia.

1. Gerenciamento da informação. 2. Gestão do conhecimento. 3. Indústria hoteleira.  
4. Hospitalidade. 5. Turismo. I. Falsarella, Orandi Mina. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pós-Graduação em Ciência da informação.  
III. Título.

22.ed.CDD – t658.4038

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**Autor (a):** ZENARO, Rogério dos Santos

**Título:** "GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE MELHORIA DA HOSPITALIDADE"

**Orientador (a):** Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella

**Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação**

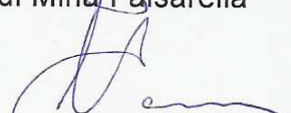
Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação da PUC-Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

Data: 26/06/2007.

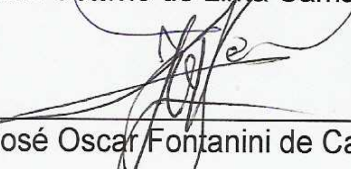
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella



Prof. Dr. Luiz Octávio de Lima Camargo



Prof. Dr. José Oscar Fontanini de Carvalho

## **Dedicatória**

**Aos Meus Pais Dario e Julia  
pelo carinho e o apoio.  
A Minha Irmã Flavia  
pelo incentivo e alegria.  
A Beatriz**

**por compreender minhas ausências e por estar comigo nessa nova fase de nossas vidas.**

## **Agradecimentos**

**Ao Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella  
pelas orientações e por acreditar nesse trabalho**

**Aos amigos da Faculdade SENAC e do Grande Hotel São Pedro**

**Ao Prof. Ms. Fernando Estima de Almeida  
pela motivação e incentivo !**

*"Há mais pessoas que desistem do que pessoas que fracassam"*  
*Henry Ford*



ZENARO, Rogério dos Santos, **Gestão da Informação e do Conhecimento como fator de melhoria da hospitalidade**. 2007, 99 f., Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007.

## RESUMO

Ao analisarmos o papel da informação no contexto hoteleiro, este trabalho intitulado: “Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento como fator de melhoria da hospitalidade” mostra como a coleta de dados, sua transformação em informação e posterior criação do conhecimento servem como insumo dos fluxos de informação. As análises dos fluxos de informação podem apresentar elementos para relacionar os conceitos sobre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, levantados na revisão bibliográfica, com os processos desenvolvidos nos meios de hospedagem. A pesquisa em estudo procura levantar as dificuldades encontradas pelas equipes com a manipulação da informação e sua aplicação no cotidiano. As novas abordagens sobre a temática da hospitalidade, a evolução dos meios de hospedagem e a necessidade de classificação são úteis para embasar esse trabalho e aumentar o horizonte de discussão. Dessa forma, este estudo possibilita refletir a partir dos conceitos sobre a nova temática da hospitalidade, relacionando-as com fluxos de informação e os processos dentro do meio de hospedagem auxiliam como fator de melhoria da hospitalidade.

**Palavras chave:** Hotelaria, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Fluxos de Informação, Hospitalidade, Turismo.

## **ABSTRACT**

Analyzing the information role in the context of hotel business, this research named: "Information Management and Knowledge Management as a factor of improvement in Hospitality", shows how data research, its transformation in information and further creation of knowledge serve as elements in the information flow. The information flow analysis can present elements to relate concepts of Information Management and Knowledge Management observed in bibliographic research with the developed procedures of hospitality. The research brings the difficulty found by the employees with handling information and its day-by-day applications. The new concepts about the hospitality issues and its evolutions and the need of classification, are here to improve this research increasing the horizon of discussion. Finally, this study allows reflections over the concepts about the new issues of hospitality, relating them to the information flow and the processes of hospitality that serve as a factor of improvement in hospitality.

**Keywords:** Hospitality, Information Management, Knowledge Management, Information Flow, Tourism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo da Gestão da Informação por Choo.....	28
Figura 2: Processo de Gerenciamento da Informação por Davenport.....	30
Figura 3: Espiral do conhecimento.....	34
Figura 4: Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	35
Figura 5: Modelo de fases do processo de Gestão do Conhecimento.....	37
Figura 6: Modelo de distribuição de informações no Turismo.....	53
Figura 7: Esquema de distribuição de informação em hotéis.....	56
Figura 8: Modelo de Organograma Hoteleiro.....	57
Figura 9: Fluxo de Informações no contexto da Recepção/ Reservas.....	61
Figura 10: Fluxo de Informações no contexto da Governança.....	64
Figura 11: Fluxo de Informações no contexto de Alimentos e Bebidas.....	70
Figura 12: Fluxo de Informações no contexto de Lazer e Eventos.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos, Características e Etapas da Gestão da Informação .....	31
Tabela 2: Conceitos sobre as fases, ambientes, modos e a criação do Conhecimento.....	39
Tabela 3: Os tempos/espacos da hospitalidade humana.....	43
Tabela 4: Formas de classificação hoteleira no mundo.....	49
Tabela 5: Resumo da classificação de hotéis pelo guia 4 rodas.....	50
Tabela 6: Resumo da classificação de hotéis pelo Roteiro do Charme.....	50
Tabela 7: Classificação dos meios de hospedagem pela ABIH / Embratur.....	52
Tabela 8: Descrição de alguns processos hoteleiros e seus setores.....	58
Tabela 9: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de reserva e Recepção	64
Tabela 10: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Governança....	68
Tabela 11: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Alimentos e Bebidas...	72
Tabela 12: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Lazer e Eventos.....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abih	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
AAA	American Automobile Association
Bndes	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
CI	Ciência da Informação
Embratur	Instituto Brasileiro do Turismo
GC	Gestão do Conhecimento
GDS	Global Distribution System
GI	Gestão da Informação
IBH	Instituto Brasileiro de Hotéis
PDV	Ponto de Venda
TI	Tecnologia da Informação
UH	Unidade Habitacional

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1.Contextualização do Problema .....	15
1.2.Objetivo do Trabalho.....	20
1.3.Justificativa e Relevância .....	20
1.4.Métodos de Pesquisa .....	22
1.4.1.Tipo da Pesquisa.....	22
1.4.2.Universo da Pesquisa.....	22
1.5.Estrutura do Trabalho .....	23
2. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
2.1.Dado e Informação .....	24
2.2.Gestão da Informação.....	26
2.3.Conhecimento e Gestão do Conhecimento.....	32
3. A HOSPITALIDADE E OS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	42
3.1.Hospitalidade .....	42
3.2.O Contexto do Turismo e os Meios de Hospedagem .....	45
3.3.O Fluxo de Informação no Turismo e na Hotelaria.....	53
3.3.1.O Fluxo de Informação na Hospedagem e a Gestão da Informação .....	59
3.3.2.O Fluxo de Informação em Alimentos e Bebidas e a Gestão da Informação.....	69
3.3.3.O Fluxo de Informação em Lazer e Eventos e a Gestão da Informação .....	73
3.3.4.Fluxos de Informação e a Gestão do Conhecimento .....	79
4. PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	84
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVOS TRABALHOS.....	89
6. REFERÊNCIAS .....	93

Anexo A: Modelo de questionário de satisfação do hóspede.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização do Problema

O aparecimento da atividade hoteleira remonta ao século VI a.C., quando os meios de hospedagem não passavam de albergues, operando de forma artesanal e se constituíam de partes das próprias residências ou mesmo quartos anexos. Nesses lugares não se encontravam serviços oferecidos pelo estabelecimento e existia apenas o auto-serviço<sup>1</sup>.

Durante o Império Romano encontravam-se os conhecidos *hostellum*, lugares que abrigavam reis, imperadores e nobres. A hospedaria era conhecida pela beleza dos cerimoniais e serviços oferecidos (DUARTE, 2005, p.12).

Já na Idade Média, e com a revolução mercantil, notou-se o aparecimento de estalagens que ofereciam, além de alojamento, alimentação, cocheira e outros serviços, como limpeza de charretes. Em 1870, entre outras coisas, surgiu na França, a primeira lei sobre registro de hóspede. César Ritz, construiu o primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado um marco na hotelaria planejada (DUARTE, 2005, p.12).

No século XVIII, iniciou-se a classificação dos meios de hospedagens existentes. Na primeira classificação, foi adotada como critério a divisão em cinco categorias, que iam desde "simples pouso de tropeiro" (1º categoria) até hotéis (5º categoria) (Amazonas, 2006).

Nos Estados Unidos, a hotelaria se iniciou em forma de albergue e sofreu rápido crescimento, devido à adoção de um modelo mais aberto (todas as pessoas podiam usar os serviços de alojamento, enquanto na Europa apenas a aristocracia a utilizava) e ao crescimento comercial do final do século XIX. Foram criadas nesse período, muitas características que se encontram até hoje presentes no mercado hoteleiro, como a diferenciação de quartos, a política tarifária, os segmentos de demanda e outras de caráter estrutural, como porta contra incêndios, interruptor de luz e banheiro privativo (DUARTE, 2005, p.13).

---

<sup>1</sup> Auto-serviço caracteriza-se pela ausência de serviços oferecidos pelo estabelecimento e geralmente são providenciados pelo próprio hóspede (Duarte, 2005, p.11).

Já no Brasil, ainda no século XIX, começaram a surgir os primeiros estabelecimentos com infra-estrutura mínima para hospedagem. Avanços econômicos e sociais do Império, como a época áurea do café e a instalação das ferrovias trouxeram melhorias na área (DUARTE, 2005, p.14).

No Brasil, os primeiros registros de alojamento provêm da Igreja Católica. Em Salvador, a Casa dos Hóspedes, fundada em 1782 teve a oportunidade de alojar as personalidades da época. Os historiadores creditam a Marcos Lopes o título de primeiro hoteleiro oficial de São Paulo datado do início do século XVII (DUARTE, 2005, p.10).

A década de 70 assinala o surgimento dos primeiros grandes hotéis existentes no país, principalmente nas cidades onde havia um misto de negócios e Turismo, como Salvador e Rio de Janeiro. Nas cidades turísticas, além de financiamentos, os hotéis contavam com incentivos fiscais, ocorrendo assim grande expansão no setor (AMAZONAS, 2006).

Nos anos 80, com a crise financeira, houve uma diminuição no ritmo de crescimento do setor. O processo inflacionário da economia e a criação da lei do inquilinato impossibilitaram os financiamentos em longo prazo e tiraram os incentivos dos investidores. Nesse cenário surgem os Apart-hotéis ou flat-services<sup>2</sup> como uma opção viável aos investidores (AMAZONAS, 2006).

A partir dos anos 90, a indústria hoteleira foi muito beneficiada devido à retomada do crescimento econômico, à implantação do Plano Real e à oferta pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) de linhas de crédito especial para a construção de hotéis. Nesse período surgiram vários projetos para construção de unidades hoteleiras. Além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira brasileira atraiu a atenção do capital estrangeiro, que começou a investir em hotéis no Brasil, primeiramente por meio de investimentos próprios e posteriormente realizando parcerias com as redes nacionais. Deve-se citar, também, a contribuição dos meios de comunicação e do Turismo como fator de crescimento dos meios de hospedagem. Eles fizeram com que as empresas de hotelaria estabelecessem vínculos com outras empresas também voltadas para o mesmo público (AMAZONAS, 2006).

---

<sup>2</sup> Apart-Hotel ou flat-service são quartos locados por períodos longos de tempo. A tipologia hoteleira será abordada no item 3.2 deste trabalho.



Nos dias atuais, com a entrada das redes internacionais no Brasil, percebeu-se, na prestação de serviço, a necessidade de melhoria nos processos hoteleiros. Tal melhoria de procedimentos reflete a busca por diferenciação entre os hotéis, e também no atendimento da expectativa do hóspede, que espera não só a qualidade, mas também rapidez e precisão nos serviços. Como coloca Chon e Sparraowe (2003, p.11) “Um bom serviço sempre é equiparado à quantidade de agrados, ao grau de atenção ou interação, ou a rapidez na entrega do serviço”.

Vallen e Vallen (2003, p. 209) colocam que os modernos meios de hospedagem servem a mercados de massa. Funcionários sorridentes e preocupados com as necessidades do hóspede, em estruturas flexíveis, onde os setores se comunicam com velocidade, substituíram as estruturas organizacionais rígidas. As empresas hoteleiras transformaram-se, tornando-se mais informais, com procedimentos mais ágeis e relacionando as novas tecnologias com equipes de funcionários motivados.

O contexto da informação, nos meios de hospedagem, está inserido em uma estrutura organizacional com necessidades diferentes; essa característica justifica a necessidade de tecnologias para manipulação de informação que possam integrar as informações que não estão disponíveis em um único departamento.

Soma-se a este cenário o uso dos *softwares* que podem trocar e analisar as informações de diferentes meios de hospedagem geograficamente distantes, e dessa forma, disponibilizar informações que fundamentam decisões baseadas em dados quantificáveis e relacionados com diferentes cenários mercadológicos. A melhoria no desenvolvimento dos *softwares* propiciou aos sistemas manipularem elementos subjetivos que não são facilmente quantificáveis, como as preferências do hóspede. Os desenvolvimentos tecnológicos, nos meios de hospedagem, podem se caracterizar pela integração entre os sistemas de gestão e pela crescente melhoria dos serviços para os hóspedes (CHON e SPARRAOWE, 2003).

Nesse sentido, o desenvolvimento de um ambiente onde a troca de informação na estrutura organizacional é realizada, pode ser um diferencial no serviço hoteleiro, participando das ações que procuram destacar a qualidade e o atendimento às expectativas do hóspede.

A Ciência da Informação (CI) é uma ciência social que se sustenta em tecnologia e foca o estudo das propriedades gerais da informação e por meio de sua capacidade de relacionamento com outras áreas de estudo, promove interações e, de certa forma, o enriquecimento do conhecimento (LE COADIC, 1996, p.22 e 26).

Ainda na CI encontram-se propriedades que podem ser descritas como processos de construção, comunicação e uso da informação, além de conceber a criação de sistemas que permitam a realização destes processos (LE COADIC, 1996, p.26). Esta visão é corroborada por Robredo (2003, p.118), que esclarece:

“O conceito de informação tem experimentado transformações radicais, e as formas como esta é representada, registrada, armazenada, processada, transmitida e recuperada”.

Para que a informação se torne realmente útil, é necessário que ela seja transformada pelas necessidades e conhecimento das pessoas que as utilizam em diferentes setores. Usar informação é obter um efeito que satisfaça as atividades do usuário, sendo que o objetivo principal da informação é a forma como ela modifica estas atividades (LE COADIC, 1996, p.39).

Algumas empresas contam com setores e cargos especializados em informação. Esses profissionais gerenciam a informação dentro da estrutura organizacional e oferecem suporte às necessidades dos departamentos que interagem com os hóspedes de forma estruturada e que possa ser gerenciada.

Davenport (1998) coloca a Gestão da Informação (GI) dentro de um ambiente em que as políticas organizacionais, a estratégia, o suporte e a cultura organizacional são desenvolvidos criando uma estrutura informacional na qual as pessoas possam criar, distribuir, compreender e usar a informação.

A Gestão do Conhecimento (GC) parte da premissa de que o conhecimento tácito é resultado da experiência adquirida pela equipe na execução dos procedimentos de trabalho e que constitui patrimônio intelectual da empresa. A GC articula-se dentro de políticas criadas e aplicadas pela empresa no sentido de compartilhar esse conhecimento tácito promovendo interações e o acesso da equipe a todo conhecimento da empresa (ROJAS BARRETO, 2004).

Nesse sentido, a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) podem ser aplicadas no cotidiano da empresa, inseridas com o objetivo de apoiar a política da empresa mais eficiente, promover o conhecimento e a articulação entre os vários departamentos, podendo apoiar os gestores na tomada de decisões, tornando mais eficaz a distribuição do conhecimento no meio envolvente.

Sobre a hospitalidade, alguns autores, como Camargo (2004), Praxedes (2005) e Mullins (2004), demonstram que ela pode ser entendida como prestação de serviço vinculada à locação de quartos e também ao ato de receber uma pessoa ou um conjunto delas. De outro ponto de vista, ela também pode abranger muito mais do que apenas o ato de receber um hóspede, ela abarca a construção do relacionamento interpessoal. Além disso, pode-se entender a hospitalidade como uma série de fatores humanos e não-humanos que se interagem, formando condições favoráveis ao hóspede.

Do ponto de vista comercial, os atos relacionados à hospitalidade deveriam, em tese, promover a troca de produtos (materiais tangíveis) e serviços (intangíveis) por um pagamento, consolidando assim, uma estrutura de relações entre as partes.

Contudo, a prestação de serviço hoteleiro é caracterizada por encontros ou momentos em que um determinado funcionário pode atender às expectativas dos hóspedes ou frustrá-las. Durante esses encontros, o hóspede pode estabelecer a percepção da qualidade, encontrando uma solução ou tendo dificuldades. Nos meios de hospedagem, os hóspedes e os funcionários têm constante interação e os problemas na prestação dos serviços podem surgir durante esses encontros em diversas ocasiões. Alguns exemplos são: durante o processo de reserva, solicitando algum serviço de quarto, na telefonia, na acomodação nos quartos, no restaurante, nos bares, durante uma atividade de lazer ou em uma reunião de negócios; esses problemas podem ser originados na falta de informação sobre os clientes e hóspedes, na falha na comunicação entre os diversos setores, na falta de conhecimento sobre algum processo ou na desmotivação dos funcionários e, além disso, os serviços prestados de má qualidade podem ser prejudiciais para a economia do hotel, já que, em média 10%, dos hóspedes que tiveram algum tipo de reclamação não retornariam ao mesmo empreendimento (VALLEN e VALLEN, 2003).

Diante desse contexto, podem existir problemas no fluxo de informação e na relação entre os hóspedes e os funcionários do hotel. A relação da GI, da GC e a hospitalidade podem nos ajudar a compreender como as relações humanas estão inseridas no processo de serviço hoteleiro e de que forma o estudo sobre estes conceitos pode estruturar seus fluxos de informação a caracterizar um atendimento de qualidade dos serviços prestados.

A partir dessa análise pode-se, então, refletir como os meios de hospedagem proporcionam melhorias na prestação de serviço e ganho de competitividade quando se realiza um estudo dos fluxos de informação, relacionando assim a GI e a GC com a hospitalidade para o planejamento das ações cujo propósito é a melhoria da hospitalidade.

## **1.2. Objetivo do Trabalho**

O objetivo geral desse trabalho é refletir como a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento podem ser aplicadas aos fluxos de informação de empreendimentos hoteleiros de modo a melhorar a hospitalidade.

## **1.3. Justificativa e Relevância**

Os problemas encontrados na prestação de serviço nos meios de hospedagem têm, hoje, um grande referencial nas discussões sobre hospitalidade, que refletem não só na incapacidade das empresas de gerir informações, mas também na deficiência em gerenciar as tecnologias da informação como fontes geradoras de conhecimento.

Os processos hoteleiros podem ser melhorados, com o uso apropriado da informação, durante a atividade de trabalho do dia-a-dia. Solução de problemas urgentes, tomadas de decisão, criatividade, troca de experiências, podem ser enriquecidas no uso adequado da informação.

Existe uma preocupação com a compatibilidade e relacionamento entre os processos e os setores, fazendo com que a empresa tenha condições mínimas para garantir os fluxos de informação confiáveis. Para que uma empresa tenha uma perspectiva abrangente dos

processos empresariais e fluxos de informação, os gerentes precisam determinar quais processos de negócios devem ser integrados com nível apropriado de recursos financeiros e organizacionais para apoiar a integração (LAUDON, 2004, p. 61).

Dessa forma, grandes redes de hotéis, como a Atlântica Hotels, investem recursos na construção de sistemas que provêem informação. Em 2005, a rede de hotéis<sup>3</sup> começou a operar um sistema capaz de conectar os hotéis da rede com a base corporativa. Na prática, o sistema deverá ser capaz de reunir, em um único ambiente, todas as informações necessárias para tomada de decisão e medidas estratégicas. Segundo o diretor de tecnologia da rede, Orlando Ferramola, “o sistema tem a capacidade de integração das informações de forma personalizada, permitindo entre outras coisas um maior conhecimento sobre o perfil do hóspede, maior segurança nos processos e uma base para treinamento”.

Além disso, a rede aponta redução do custo com suporte dos equipamentos, compra e atualização de software e hardware. Uma estimativa prevê uma redução de 25% sobre os gastos de manutenção com a tecnologia, 40% sobre os gastos da telefonia e 20% com investimento em tecnologia, o que melhora os resultados financeiros dos hotéis.

A rede Atlântica de hotéis não é a única a implantar um sistema nesses moldes, a rede Accor de hotéis utiliza, desde 2003, um sistema destinado a distribuir informações entre as unidades da rede. Tanto a rede Accor quanto a Atlântica são exemplos de que existe uma forte preocupação das redes de hotéis com a informação

Esse movimento mostra, de forma clara, a importância com que a informação está sendo tratada dentro dos empreendimentos hoteleiros. A gestão da informação tem papel vital no sucesso de um empreendimento, pois aperfeiçoa a forma com que as fontes de informação são projetadas, operadas e utilizadas por pessoas em diversas estruturas organizacionais (O'BRIEN, 2003).

Considera-se de igual importância a necessidade das empresas em gerir o conhecimento das pessoas, com diferentes tipos de experiências dentro de uma cultura organizacional em que se estuda seu valor e abrindo-se horizontes para novas idéias e novas

---

<sup>3</sup> Matéria extraída do site: < [http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/investidores/pdf/Atlanticanews\\_ed07.pdf](http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/investidores/pdf/Atlanticanews_ed07.pdf)> acessada em 31/11/2006

práticas que permitam introduzir um novo tipo de comportamento alinhado aos objetivos da empresa (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2004).

Justifica-se assim a necessidade de uma reflexão dentro dos processos hoteleiros, procurando levantar as falhas sobre os fluxos de informação e procurando mostrar aos gestores o diferencial que se consegue a partir da aplicação dos conceitos teóricos na atividade prática.

## **1.4. Métodos de Pesquisa**

### **1.4.1. Tipo da Pesquisa**

A pesquisa terá caráter descritivo e, como método de desenvolvimento, a pesquisa bibliográfica; nela, avaliar-se-á como a GI e a GC podem contribuir com conceitos já desenvolvidos dentro do campo de discussão da hospitalidade. Utilizou-se a análise de conteúdo temático da GI, GC, hospitalidade, Hotelaria, e Administração com fontes primárias para a coleta e análise de dados.

### **1.4.2. Universo da Pesquisa**

As áreas de Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Lazer e Eventos foram selecionados como foco da nossa pesquisa, pois esses setores respondem por diversos processos e fluxos de informação do empreendimento hoteleiro. Os processos na área de Hospedagem têm relação com os processos de reservas, acomodação dos hóspedes nos quartos e arrumação das áreas sociais. Em Alimentos e Bebidas os processos têm relação com a elaboração de cardápios, compras e estocagem de alimentos. Lazer e Eventos podem ser responsáveis pela programação de lazer e pela organização de eventos e espaços destinados a essas finalidades.

### **1.5. Estrutura do Trabalho**

A dissertação está estruturada em cinco capítulos:

1. **INTRODUÇÃO:** Aborda a contextualização do problema, objetivos do trabalho, a justificativa, o método de pesquisa e a estrutura do trabalho;
2. **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:** Apresenta o levantamento teórico sobre Dado, Informação e Conhecimento, além da Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.
3. **A HOSPITALIDADE E OS MEIOS DE HOSPEDAGEM:** Apresenta o levantamento teórico sobre a hospitalidade e descreve a relação entre Turismo e os meios de hospedagem, o fluxo de informação no Turismo, nos meios de hospedagem e relação dos fluxos de informação com a GI e GC.
4. **PROPOSTA DE MELHORIA:** Apresenta, após a análise dos fluxos de informação, propostas de melhorias nos processos nas áreas de Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Lazer e Eventos.
5. **CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVOS TRABALHOS:** São apresentadas as conclusões e sugestões de novos trabalhos.

## 2. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.1. Dado e Informação.

Laudon (2004, p.07) define dado como “correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou nos ambientes físicos, antes de terem sido organizados ou arranjados para poderem ser usados”.

Para Boisot (1998) *apud* Robredo (2003), os dados são uma série de observações, medidas ou fatos na forma de números e palavras. O dado não tem significado próprio, mas fornece base a partir da qual é produzida a informação.

Nessa linha, os dados representam fatos primários, que têm pouco valor em si mesmo e sua representação está ausente das coisas do cotidiano. Os dados podem se apresentar como um texto, imagens, sons ou animação. Dados podem ser exemplificados como números de peças em um estoque ou pedidos de produtos.

Com o aumento do volume de dados e a forte pressão sobre as organizações com relação ao fornecimento de informações, percebeu-se a necessidade de organizar e administrar os dados de forma mais estruturada. Essa organização é também chamada de banco de dados, que é definida por Laudon (2004, p.229) como uma coleção de dados organizados para atender a muitas situações, agrupando-os de forma estruturada a fim de reduzir os dados redundantes, e dessa forma poder atender a diversas finalidades.

Ou, apresentado por O’Brien (2003 p.143) de uma forma mais técnica:

“Um banco de dados é um conjunto integrado de registros ou objetos logicamente afins. Um banco de dados consolida registros previamente armazenados em uma fonte comum...”.

O dado começa a ter valor a partir do momento em que sofre um processo de transformação, e esse processo, aplicado no banco de dados, pode transformar os dados em informação. Para Stair (1998, p. 5) a transformação de dados em informação é um processo, ou tarefas relacionadas, executadas para atingir um resultado definido.



Dessa forma, o processo de relacionamento dos dados, transformando-os em informações, requer conhecer as regras, diretrizes ou procedimentos para selecionar, organizar e manipular os dados tornando-os úteis para uma tarefa específica (BELKIN e ROBERTSON 1978 *apud* LEITE 2006).

A criação da informação é uma conseqüência do processo de transformação de dados, aplicando regras ou diretrizes sobre eles. Essa análise produz algumas características peculiares, diferenciando o “produto bruto”, ou os dados, da informação.

Sobre informação, Boisot (1998) *apud* Robredo (2003), coloca que esta é definida como dados que foram organizados de forma significativa. A informação deve estar relacionada com um contexto para possuir significado.

Para Barreto (1999, p.2) o conceito de informação é abordado como sendo:

“Conjuntos significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade”.

Ainda sobre definição de informação, Le Coadic (2004 p.4) coloca como sendo “um conhecimento inscrito (gravado) sob forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual em um suporte”.

Essas definições fazem da informação o ponto de apoio para a tomada de decisão, e dependendo do seu tipo, matéria-prima dos fluxos de informações da empresa.

Nesse sentido, Robredo (2003, p. 9) coloca que a informação tem como característica poder ser registrada ou codificada, duplicada ou reproduzida, transmitida por diversos meios, conservada e armazenada, medida e quantificada, relacionada a outras informações ou ainda recuperada, quando necessário.

O tipo de informação criada depende da relação definida entre os dados existentes. Como colocado, quando os dados são relacionados, consegue-se criar uma informação com algum tipo de significado. Por exemplo, em um hotel, os números dos quartos e o nome dos

hóspedes que, separadamente, são apenas dados, caso estejam relacionados, tem-se um vínculo entre o quarto e o hóspede, gerando a informação da ocupação atual do hóspede no hotel.

A informação ganha, assim, representatividade e conotação sistêmica dentro de uma organização, podendo, portanto, ser usada em ações gerenciais. Nesse sentido, o valor da informação está diretamente ligado à sua capacidade de auxiliar as operações da empresa.

Para Oliveira (2002, p 36-37), a informação é recurso vital da empresa e integra os processos, quando devidamente estruturada. A informação pode ser aplicada na criação de processos e distribuída pela estrutura organizacional, sendo aplicável a toda a organização, dependendo do que se procura.

Dessa forma, nos meios de hospedagem, o dado e as informações podem ser usados nos estudos dos fluxos de informação existentes, para a construção dos procedimentos operacionais, nas análises departamentais e para servir como subsidio nas políticas estratégicas.

## **2.2. Gestão da Informação**

Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos pode-se observar que, na gestão, existe um menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo; assim, as relações humanas dificilmente podem ser administradas, elas podem ser, no máximo, geridas (FISCHER 2001, p. 19).

Por isso, relacionando a atividade de atendimento do hóspede nos meios de hospedagem, com o termo “gestão”, procura-se resgatar o seu lado humano com pouca previsibilidade; essa visão também é corroborada por Mullins (2004, p.83) colocando que, por meio do processo de gestão, entre outras coisas, é que as atividades da organização de hospitalidade são levadas adiante. O autor coloca que:

“Gerenciar é promover a execução do trabalho proposto por intermédio dos funcionários. Esse é o ponto da relação pessoal-organização. A gestão é essencialmente uma atividade integradora presente em todas as operações de hospitalidade”.

Nesta perspectiva, Ponjuán Dante (1998, p. 1-3, 95-96, 136) coloca que a gestão da informação deve incluir dimensões estratégicas e operacionais, além das atividades já conhecidas de gestão, como: as definições de metas, organização, direção e controle. A autora também afirma que não existem organizações sem informação, mas organizações desinformadas.

Na visão de Davenport (1998, p. 173), o gerenciamento informacional pode ser entendido como uma série estruturada de atividades que apresentam a maneira como uma empresa captura, distribui e usa informação e conhecimento. Essa posição é corroborada por Beuren (1998, p.59), quando mostra que:

“A partir do momento em que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela criar estrutura relativa à gestão da informação”.

Essa estrutura pode promover uma distribuição eficaz, atendendo as necessidades de informação dos gestores, sendo este o papel objetivo da gestão da informação. O gestor deve ser responsável pela identificação dos recursos de informação na organização, criando estruturas e adaptando-as às mudanças externas e internas. A criação da informação, coleta, armazenamento, análise e uso geram esta estrutura de crescimento ao desenvolvimento de uma organização (TARAPANOFF, 2001, p. 44).

Neste cenário, deve-se então refletir sobre os métodos de GI que possam promover esta estrutura. O primeiro modelo apresentado por Choo (1998) *apud* Ferreira (2006, p.32) mostra que o ciclo da GI é constituído de uma série de sete etapas integradas demonstradas na figura 1.

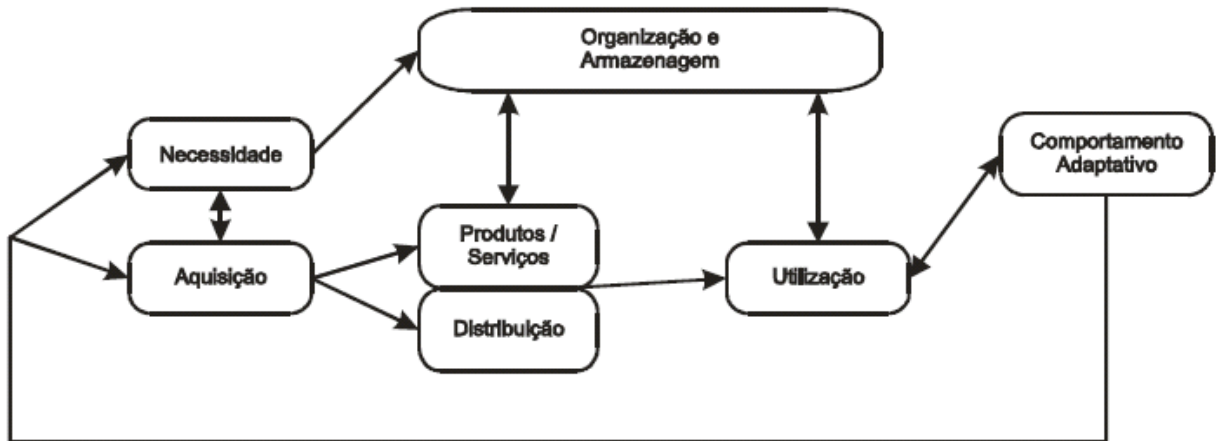


Figura 1: Ciclo da Gestão da Informação por Choo.

Fonte: CHOO C. W. Information Management for the Intelligent Organization (1998, p. 24) *apud* Ferreira (2006, p.33).

A primeira das sete etapas fala sobre a identificação das **necessidades** informacionais que surgem a partir de necessidades específicas da organização; dessa forma, a análise dos problemas encontrados em diferentes situações pode subsidiar a identificação de necessidades de informação. A segunda etapa analisa a **aquisição** de informação em que, o acúmulo informacional realizado pela empresa sofre a aplicação de regras definidas por ela. Essas regras devem refletir a variação das necessidades encontradas na primeira etapa. Na **organização e armazenagem**, terceira etapa, o objetivo é servir como facilitador para o acesso às informações; utiliza-se, para este fim, critérios e estruturas de armazenamento, desenvolvidos conforme a necessidade da empresa para preservar as informações. A quarta etapa diz respeito ao **desenvolvimento de produtos e serviços**, que são estabelecidos de forma a agregar valor à informação, em que são definidos os formatos podendo, desta forma, auxiliar no desenvolvimento das atividades. Na **distribuição** da informação, apresentada como quinta etapa, cria-se condição necessária para distribuição eficiente da informação, de forma a resgatar as necessidades e hábitos dos usuários colocando a sua disposição informações precisas e no tempo certo. A sexta etapa apresenta a **utilização** da informação e sua relação com a participação do usuário no desenvolvimento de cada atividade, a capacidade de assimilação e aplicação das informações em ações efetivas; e, por fim, a sétima etapa, retrata o **comportamento adaptativo** em que a informação é avaliada por sua relevância e capacidade de apoio às ações, dessa forma, pode-se adaptá-la às novas necessidades dos usuários (CHOO 1998 *apud* FERREIRA, 2006).

O segundo modelo para GI é apresentado por Davenport (1998, p.173-175) argumentando que poucas empresas se envolvem na sistematização deste processo. Para isso,

são relevantes a definição e mapeamento dos processos, das pessoas e dos problemas como fontes de informação e, assim, indicar um caminho para a mudança. O autor descreve o processo de gerenciamento da informação por meio de um processo principal, identificando as atividades básicas, conforme apresentado pela figura 2.

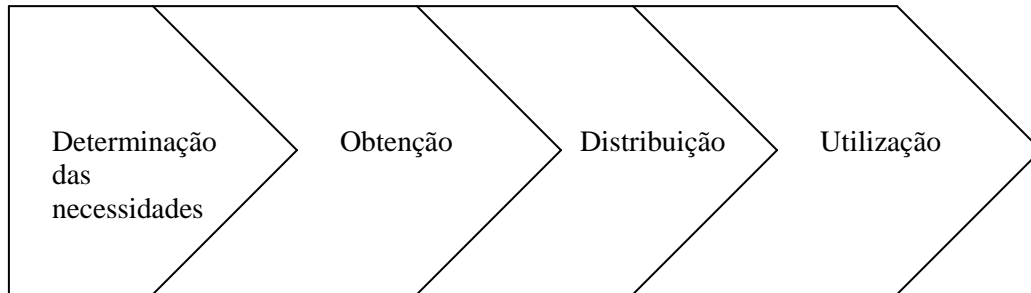


Figura 2: Processo de Gerenciamento da Informação  
Fonte: Davenport (1998, p.175).

Ao determinar as necessidades da informação, etapa um, Davenport (1998, p.176) inicia a discussão expondo que “determinar as necessidades de informação é um problema difícil, porque envolve a percepção de necessidade de informação dos executivos”. Esse mapeamento envolve a experiência dos funcionários e também de outros membros de uma equipe, podendo cristalizar-se na forma de reunião, encontro ou em alguma negociação.

A etapa dois se realiza com obtenção ou coleta de informação. Reflete-se, nessa etapa, a variedade de conceitos e ambientes na qual a empresa está inserida. Nesse sentido, Davenport (1998, p.177) pontua a obtenção ou coleta de informações como algo contínuo e vinculado aos procedimentos dentro do ambiente organizacional por meio de classificação, organização, estruturação ou formatação das informações.

A etapa três consiste na estrutura de distribuição da informação que reflete o modo como a informação é formatada e ao meio de distribuição da informação. Essa estrutura possibilita a localização e a interação das informações espalhadas dentro da estrutura organizacional ligando os usuários com a informação. A distribuição da informação envolve o seu formato, o meio de distribuição e seu resgate pelo funcionário (DAVENPORT, 1998, p.189).

Na etapa quatro, Davenport (1998, p.194-195) ainda aborda a utilização da informação como a etapa final do processo. As empresas gastam muito em recursos para promover o

processo de gestão da informação, e, pouco, em promover a melhoria da compreensão do seu usuário. Isso se deve ao fato de que o uso da informação é algo bastante pessoal, e muda, dependendo da maneira como um funcionário absorve uma informação; assim, a orientação voltada para a incorporação da informação aos processos, pode tornar esta ação mais pragmática. Nesse sentido, Cassiola (2006, p.31) coloca que o uso da informação está ligado ao tipo do usuário da informação. Conhecendo o usuário, o público a que se destina a informação, seu comportamento e suas habilidades, pode-se então estabelecer um padrão no uso da informação.

Barreto (1999) coloca a GI como sendo um processo de mudança no comportamento entre o indivíduo e uma determinada estrutura de gestão, que vem gerar a sua forma de aprendizagem, produzindo conhecimento. O autor esclarece que a oferta e a demanda de informação em uma determinada estrutura organizacional podem ser representadas pelos estoques de informação disponíveis e pelas necessidades de informação. Em uma realidade que demanda informação, este é o processo de transferência que realiza a distribuição da informação estocada para suprir tais necessidades.

Nessa perspectiva, Beuren (1998 p. 29, 68-71) apresenta outro elemento envolvido na GI, o gestor da informação, que realiza a capacitação das equipes de trabalho para alcançar os objetivos, para determinar as necessidades mapeando as etapas de uso de informação e identificando as necessidades de informação junto a seus usuários. Dessa forma, o desenvolvimento de produtos e/ou de serviços da informação podem ser passíveis de melhorias quando, na obtenção das informações, forem observados critérios definidos pelos usuários, no momento da distribuição da informação forem observados os locais corretos e o grupo de pessoas certas e, que, dessa forma, possa atender as demandas estipuladas pela organização dentro de seus processos.

Com relação às etapas, procurou-se sintetizar a descrição de Davenport, Beuren, Barreto sendo possível criar a tabela 1, que demonstra os conceitos, as características e as etapas da Gestão da Informação em uma organização.

**Tabela 1: Conceitos, Características e Etapas da Gestão da Informação.**

Conceitos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A GI pode ser entendida como a maneira da empresa da empresa capturar, distribuir e usar a informação DAVENPORT (1998).</li> <li>• Ao perceber o valor da informação, cabe ao gestor criar uma estrutura para geri-la BEUREN (1998).</li> <li>• A criação, coleta, armazenamento, análise e uso da informação criam uma estrutura de crescimento para as empresas TARAPANOFF (2001).</li> </ul>
Características		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A GI deve incluir as dimensões estratégicas e operacionais, além das atividades conhecidas da gestão como metas, organização, direção e controle PONJUAN DANTE (1998).</li> <li>• O gestor deve ser responsável pela criação dos recursos de informação e pela criação de estruturas TARAPANOFF (2001).</li> <li>• Para implantar a GI é relevante que as empresas definam as fontes de informação como os processos, pessoas e problemas DAVENPORT (1998).</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>		
Etapas da Gestão da Informação	Determinação das necessidades da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das necessidades de informação por meio dos problemas encontrados em diferentes situações;</li> <li>• Mapeamento das necessidades dos usuários na organização;</li> <li>• Experiências adquiridas pelos profissionais e departamentos;</li> <li>• Encontros ou reuniões para discussão das necessidades;</li> </ul>
	Obtenção das Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionado com o conceito e ambiente onde a empresa está inserida;</li> <li>• Processo contínuo e vinculado aos procedimentos organizacionais;</li> <li>• Aplicação de regras definidas pela empresa;</li> <li>• Critérios para classificação, organização, estruturação e formatação das informações;</li> <li>• Devem refletir à variação de necessidades levantadas na etapa anterior;</li> </ul>
	Distribuição da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo como a informação é formatada;</li> <li>• Localização e interação das informações disponíveis na estrutura organizacional;</li> <li>• Resgatar as necessidades e hábitos dos usuários colocando a distribuição precisa de informação entre os departamentos e equipes;</li> <li>• A distribuição envolve a formatação dos tipos de informação, o meio e o resgate da informação pelo funcionário;</li> </ul>
	Utilização da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem relação com a participação dos usuários no desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Capacidade de assimilação e absorção das informações;</li> <li>• Aplicação das informações em atividades efetivas;</li> <li>• A utilização da informação é algo pessoal e que está ligada ao tipo de usuário;</li> </ul>

Fonte: Autor com base em Beuren (1998), Davenport (1998), Tarapanoff (2001), Barreto (1999).

Diante dessa discussão, pode-se então perceber que a GI é um método de levantamento de necessidades e manipulação das informações. Um movimento que resulta na implantação da arquitetura que promova uma postura eficaz no atendimento das necessidades de informação dos gestores, em que as empresas procuram desenvolver e gerenciar seus fluxos de informação, a partir da coleta até a sua utilização, podendo assim avaliar sua aplicação de forma mais adequada nos processos definidos por ela.

### 2.3. Gestão do Conhecimento

Para Boisot (1998) *apud* Robredo (2003), o conhecimento é definido como a aplicação e o uso produtivo da informação. O conhecimento é mais do que a informação, pois implica uma consciência do entendimento.

A criação do conhecimento está relacionada à interação da pessoa que manipula as informações e de como ela será colocada dentro do fluxo de informação. Colocado desta forma, o processo de criação do conhecimento tem relação com a ação humana.

Para Nonaka e Takeushi (1997 p. 63 e 65):

“O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intensão específica... O Conhecimento ao contrário da informação está relacionado à ação... O Conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63 - 64) ainda colocam algumas características entre a informação e o conhecimento. Para os autores, a informação tem relação com o “fluxo de mensagens”, enquanto o conhecimento “é criado pelo próprio fluxo de informação e diz respeito às crenças e compromissos”. O conhecimento está relacionado com a ação, enquanto ambas estão relacionadas com o significado. Os autores ainda colocam que “tanto a informação quanto o conhecimento são relacionados ao contexto e são criados na interação social entre as pessoas”.

As aplicações do conhecimento, por meio de regras e procedimentos, seguem valores relevantes criados pela empresa, e fazem parte do processo de criação de conhecimento. Stair (1998, p.5) descreve sobre esta aplicação:

“O conjunto de dados, regras, procedimentos e relações que devem ser seguidos para se atingir o valor informacional ou o resultado adequado do processo está contido na base do conhecimento”.

Para Davenport (1999, p. 6-7) o conhecimento é definido como “uma mistura de experiência condensada, valores, informação, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências”. Nas organizações, ele costuma aparecer não só em documentos como em arquivos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Para o autor, ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que



são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso. “O conhecimento não é simples nem puro, mas uma mistura de vários elementos”. Davenport ainda coloca que o “conhecimento deriva das informações que, por sua vez, derivam dos dados”.

O conhecimento está presente na mente dos indivíduos. Essas pessoas adquirem e constroem o conhecimento nas interações sociais e no meio onde se encontram. Para as empresas esse conhecimento, ao ser compartilhado, torna-se um indicativo para organização de qual ação tomar (Choo, 2003).

Para Davenport (1999, p. 6-7) O conhecimento tem origem e é aplicado na mente do indivíduo. Por outro lado, nas organizações, ele freqüentemente está embutido não só em documentos ou arquivos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais; desta forma, o conhecimento é derivado das informações, assim como a informação surge da análise dos dados, ficando evidente mais uma vez a relação entre informação e conhecimento.

Nonaka e Takeushi (1997 p. 65-75) apresentam dois tipos básicos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é apresentado como pessoal, “ele inclui elementos cognitivos e técnicos”, sendo os elementos cognitivos vinculados à crença e opinião das pessoas; os elementos técnicos incluem “Know-how<sup>4</sup>”, além de técnicas e habilidades construídas por meio de experiências das pessoas com determinado assunto por um período de tempo. O conhecimento tácito, enquanto permanecer pessoal, tem pouco valor para a empresa. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser desenvolvido por meio de uma cultura em que as pessoas criam interações sociais entre o conhecimento tácito e o explícito, que é o conhecimento formal, simples de ser transmitido entre indivíduos ou grupos. “Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou rede de computadores”.

As organizações, ao proporcionar estruturas onde existe a conversão do conhecimento tácito em explícito, podem ser capazes de desenvolver novos produtos e serviços, dessa forma, os tipos de conhecimento são complementares na construção do conhecimento organizacional e vinculado na interação contínua entre eles. A interação é alterada e induzida

---

<sup>4</sup> Segundo Houaiss(2001): *Know-how*- 1.Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais. 2. Habilidade adquirida pela experiência, saber prático.

por diversos modos de conversão do conhecimento, como o modo de socialização, o modo de externalização, o modo de combinação e o aprendizado na prática. Esta estrutura está representada na figura 3.



Figura 3: Espiral do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeushi (1997, p. 80).

Nonaka e Takeushi (1997, p.80) descrevem os modos de conversão e criação do conhecimento como sendo:

- **Socialização:** As experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são compartilhados;
- **Externalização:** Por meio de práticas ou “analogias significativas” usadas para ajudar a equipe na comunicação dos conhecimentos tácitos;
- **Combinação:** O ato de comparar um novo conhecimento com um já existente por meio de encontros, reuniões formais, conversas telefônicas entre outros.
- **Internalização:** Quando um determinado processo se concretiza com o “aprender fazendo”, assim internalizadas sob forma de habilidades.

Nesta linha, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, começando no nível individual, crescendo e ampliando os relacionamentos que cruzam as fronteiras da estrutura organizacional como exemplificado na figura 4. Nonaka e Takeushi

(1997, p.82-83) sugerem que a espiral do conhecimento deve ser direcionada pelos objetivos da organização que é colocada em relação as suas metas. “A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual”. Assim, a criação do conhecimento nas empresas começa com o indivíduo, que amplia o relacionamento dentro de comunidade e posteriormente com outras esferas da organização.

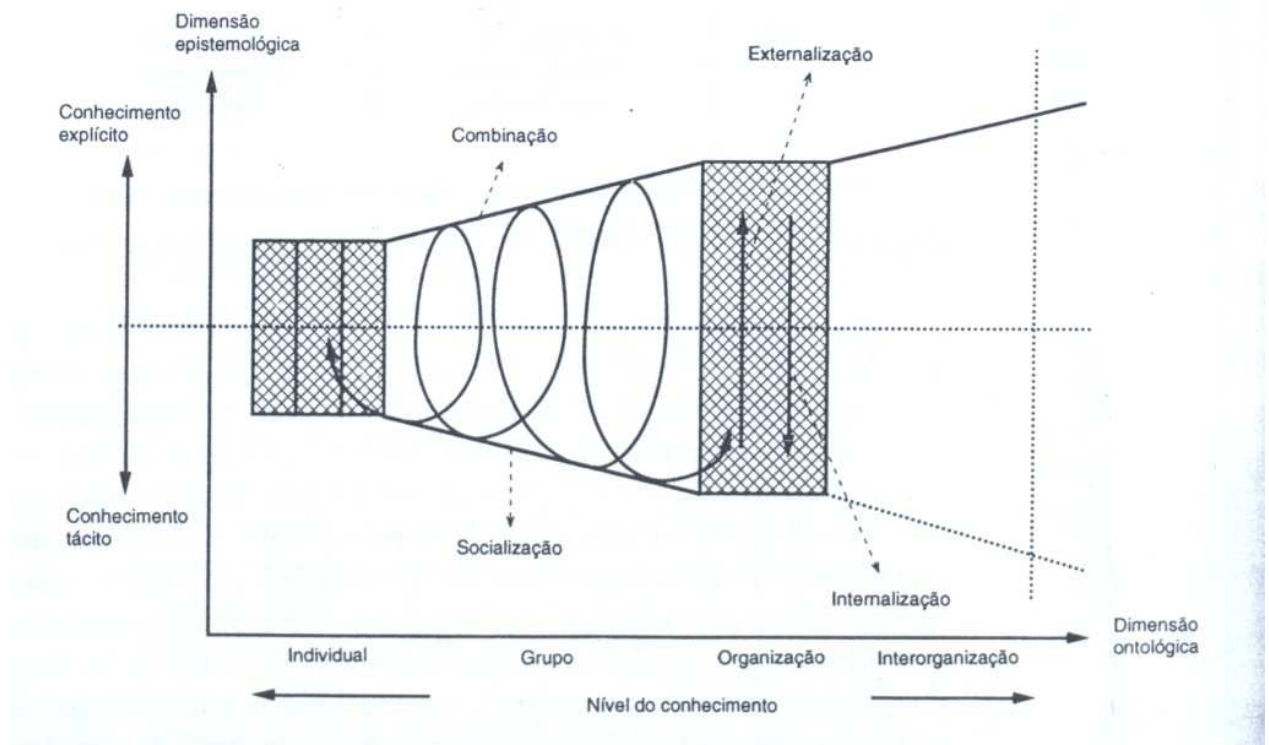


Figura 4: Espiral de criação do conhecimento organizacional.  
Fonte: Nonaka e Takeushi (1997, p.82).

Sob o aspecto organizacional, a função da organização na estrutura organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades de criação do conhecimento. Nonaka e Takeushi (1997, p.82) apresentam cinco condições para capacitar a promoção da “espiral do conhecimento”: a intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos.

Nesse sentido, a primeira condição para a criação do conhecimento organizacional é a intenção, em que a empresa define suas aspirações sobre as metas criadas dentro do seu contexto, mostrando assim, uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e sua operacionalização. (NONAKA E TAKEUSHI, 1997, p. 83 e 84).

A segunda condição se refere à condição de autonomia da equipe organizacional, em que a empresa pode, conforme as circunstâncias, autorizar a iniciativa de algum funcionário

diante de uma situação de decisão, dessa forma, a empresa amplia as possibilidades de oportunidades inesperadas e novas idéias (NONAKA E TAKEUSHI, 1997, p. 85 e 86).

Na terceira condição, a empresa promove um relacionamento com o ambiente externo por meio da flutuação e do caos criativo. Nessa situação, a empresa deve reconsiderar seus pensamentos, suas perspectivas e sua relação com o entorno. A flutuação pode, então, precipitar nessas empresas uma situação em que o caos criativo pode ser observado, nos membros que conseguem refletir sobre suas ações (NONAKA E TAKEUSHI, 1997, p. 89 e 90).

A quarta condição diz respeito à redundância de informações sobre um conceito criado por um indivíduo e compartilhado com os demais níveis organizacionais; dessa forma, um determinado conceito pode sofrer modificações pela percepção de diferentes indivíduos da estrutura organizacional. Nesse sentido, os demais funcionários podem oferecer recomendações ou novas informações acelerando o processo de criação do conhecimento. Na quinta e última condição, que permeia a espiral do conhecimento, a variedade de requisitos mostra que o processo de transformação deve ser desenvolvido utilizando o mesmo tipo de informação; esta, é analisada e combinada por vários elementos da estrutura organizacional, ou várias unidades da mesma empresa, sendo interligada por uma rede de informações (NONAKA E TAKEUSHI, 1997, p. 91, 92 e 93).

Colocadas às abordagens sobre conhecimento, os modos de conversão do conhecimento e as condições capacitadoras para criação do conhecimento, parte-se para a análise das etapas do modelo apresentado na figura 5. As fases do processo de criação do conhecimento são propostas por NONAKA e TAKEUSHI (1997, p. 96).

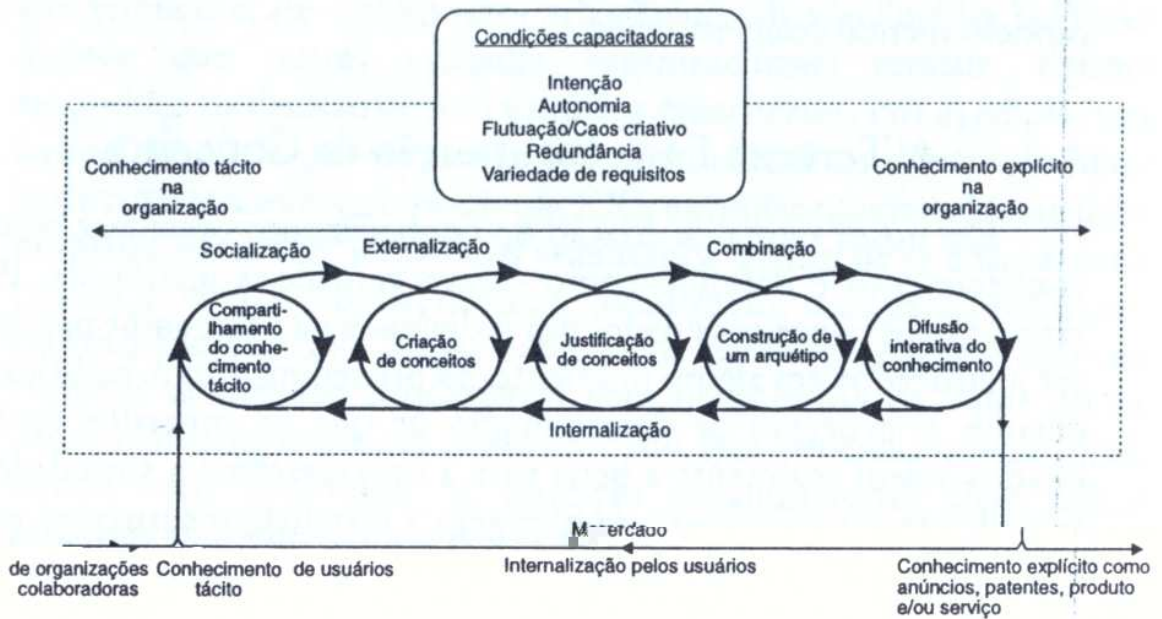


Figura 5: Modelo de fases do processo de criação do conhecimento  
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeushi (1997, p.96).

Na fase identificada como compartilhamento do conhecimento tácito, Nonaka e Takeushi (1997, p.96), pode-se entender que o compartilhamento se aproxima da socialização do conhecimento habitado dentro de cada indivíduo. Este conhecimento é adquirido, sobretudo, pela experiência do indivíduo e deve ser compartilhado.

Nonaka e Takeushi (1997, p.98) abordam, na criação de conceitos, a fase dois, o modelo criado pelo indivíduo e compartilhado com a equipe. Por meio de diálogos e reflexões, podem convergir para um conceito explícito. Um ambiente de autonomia permite que os membros de uma empresa pensem livremente sobre as premissas existentes colocando suas idéias sobre o conceito.

Nonaka e Takeushi (1997, p. 99) apresentam a terceira fase como a justificação de conceitos. Nas duas etapas anteriores, o conceito criado por um indivíduo numa organização é compartilhado e discutido com outros membros revelando um momento onde novos conceitos são criados. Esses conceitos precisam ser justificados; assim, para a empresa validar o conceito como útil e investir nele precisa criar uma ferramenta que deve mensurá-lo. Essa ação deve ser consistente com sistema de valor da empresa ou uma situação ideal projetada.

Na fase quatro, de construção de arquétipo ou protótipo, o novo conceito criado, compartilhado e justificado pode agora sofrer uma intervenção prática, a construção de um protótipo ou, no caso de serviços, um procedimento operacional modelo; assim, ao reunir pessoas de várias áreas da organização para o desenvolvimento desse projeto a equipe pode confrontar os conceitos existentes com o novo. A última fase do modelo de fases diz respeito à difusão interativa do conhecimento. O protótipo de modelo criado na fase anterior ganha uma conotação organizacional interna quando distribuída nas diversas áreas dentro da empresa e aplicada nos diferentes processos e externa, na interação com clientes e fornecedores; dessa maneira, a interação com estes processos e avaliação ou *feedback*<sup>5</sup> dos clientes podem precipitar um novo ciclo da criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUSHI 1997, p. 99 - 101).

Davenport e Pruzak (2003, p. 86-115) colocam que a transferência ou difusão do conhecimento tácito exige um longo contato pessoal, e que uma relação de aprendizado é essencial. Eles ainda mostram que, para chegar a alguma vantagem, à empresa deve sustentar formas de organizar, transferir e utilizar esse conhecimento, dentro deste contexto, Robredo (2003, p.22) apresenta a transferência ou difusão de conhecimento como um processo que se realiza quando um conhecimento é difundido de um indivíduo para outro ou para um grupo. O conhecimento é transmitido por meio de processos de socialização e aprendizado e também pela troca de experiências. Quanto maior é a quantidade do conhecimento mais fácil será sua reprodução e transmissão. A combinação entre os recursos tecnológicos e a codificação do conhecimento pode ajudar na criação de novos conhecimentos, pois os avanços da tecnologia facilitam a manipulação das informações.

Para Choo (2003, p.348 e 366) a aprendizagem organizacional ocorre quando seus membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio de modificações de estratégias, normas ou regras, na construção do conhecimento, a organização identifica e fomenta atividades que criem conhecimentos capazes de fortalecer suas capacidades essenciais, permitindo que cresçam, ganhando assim vantagem estratégica.

---

<sup>5</sup> Feedback - Resposta qualitativa dos clientes sobre algum serviço prestado.

Choo (2003, p. 30) ainda coloca que a “organização do conhecimento possui informação com tratamento que lhe confere uma vantagem especial, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza”. Considera-se então que organização do conhecimento refere-se à empresa capaz de integrar, de forma satisfatória, a criação e a organização do conhecimento.

Para melhor compreensão, foi elaborada a tabela 2, onde são sintetizados os conceitos, os modos, os ambientes e as fases do processo de criação do conhecimento desenvolvida durante este capítulo.

**Tabela 2: Conceitos sobre as fases, ambientes, modos e a criação do Conhecimento.**

<b>Conhecimento: Conceitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação e uso produtivo da informação BOISOT (1998);</li> <li>- Interação da pessoa com a informação e sua relação com a ação humana NONAKA e TAKEUSHI (1998);</li> <li>- Mistura de condensada de experiência, valores e informação DAVENPORT (1998);</li> <li>- Conjunto de dados, regras, procedimentos e relações estão contidos na base do conhecimento STAIR (1998);</li> <li>- É criado pelo próprio fluxo de informação e diz respeito às crenças e compromissos NONAKA e TAKEUSHI (1998).</li> </ul>
<b>Conhecimento: Modos de Conversão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialização ou compartilhamento de experiências;</li> <li>- Externalização ou dinâmicas para compreensão dos conhecimentos tácitos;</li> <li>- Combinação ou momentos de discussão sobre o conhecimento existente e o novo;</li> <li>- Internalização ou a compreensão de como aplicar o novo conhecimento.</li> </ul>
<b>Conhecimento: Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intenção ou a exposição da empresa sobre suas metas e objetivos;</li> <li>- Autonomia ou a possibilidade de idéias inesperadas;</li> <li>- Flutuação e caos criativo ou a análise comparativa de seus pensamentos e perspectivas com o entorno;</li> <li>- Redundância ou a intervenção de diversos indivíduos da estrutura organizacional em um conceito;</li> <li>- Variedade de Requisitos ou a intervenção por outras áreas da empresa em uma determinada situação oferecendo diversos pontos de vista.</li> </ul>
<b>Fases do processo de criação do Conhecimento</b>	<b>Características das fases da Criação do Conhecimento</b>
Compartilhamento do conhecimento tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontes de conhecimento tácito;</li> <li>• Acumulo de conhecimento pela experiência;</li> <li>• Socialização do conhecimento tácito;</li> <li>• Momentos de discussão entre os departamentos estão sendo produtivos;</li> </ul>
Criação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo mental é compartilhado com a equipe;</li> <li>• Discussão e debates das idéias;</li> <li>• Ambiente autônomo para as intervenções;</li> </ul>

Justificação de Conceitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de mensuração do novo conceito;</li> <li>• Avaliação com as metas ou cenário ideais;</li> </ul>
Construção de arquétipo ou protótipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de um protótipo ou modelo operacional;</li> <li>• Integração de diversas áreas;</li> <li>• Comparação de conceitos existentes com o novo modelo;</li> </ul>
Difusão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação dos novos conceitos;</li> <li>• O controle do <i>feedback</i> do cliente;</li> <li>• Precipitação de um novo ciclo;</li> <li>• Interação Dinâmica;</li> </ul>

Fonte: Autor baseado em Bukowitz e Willians (2002), Davenport e Pruzak (2003), Nonaka e Takeushi (1998), Boisot (1998), Stair (1998).

Entendido o que é conhecimento, os modos de conversão, o ambiente e as fases da criação do conhecimento podem-se abordar as definições de gestão do conhecimento oferecidas por alguns autores.

Para Bukowitz e Willians (2002, p.17), o conceito da gestão do conhecimento é definido como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Outra definição é apresentada por Davenport e Pruzak (2003, p. 173 e 198) ao colocarem que a gestão do conhecimento deve abordar problemas, na empresa, relacionados com o conhecimento, por exemplo, a perda de clientes. Os projetos de gestão do conhecimento devem ter relação com o mundo real e vinculam-se aos orçamentos, prazos, políticas e a estrutura organizacional.

Nesse contexto, Rojas Barreto (2004, p.2) afirma que o conceito de GC está “baseado que é patrimônio intelectual da empresa todo conhecimento gerado e armazenado no exercício das funções de seus empregados”. Ao tomar a iniciativa de implantar a GC, as empresas elaboram um conjunto de fatores no qual se promovem à criação, captura e compartilhamento do conhecimento tácito por meio de relações entre os profissionais e permitindo a estes, acesso aos repositórios de conhecimento individual.

Ao abordarmos a Gestão do Conhecimento (GC), dentro de um contexto empresarial e como fonte de informação, procura-se também analisar a criação do conhecimento nas equipes e dentro das empresas num ambiente de competitivo.



Do ponto de vista estratégico, o gestor deve dar senso de direção às atividades de criação do conhecimento na empresa, expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser e estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de visão da empresa ou declaração de políticas e estabelecimento de padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado (NONAKA E TAKEUSHI, 1997, p.181).

Ainda sobre este ponto de vista, Bukowitz e Williams (2002, p.18) colocam que a riqueza aparece quando as equipes conseguem criar novas formas de abordagem diante dos mesmos processos, não se tratando de “reinventar” um processo, mas de colocá-lo numa perspectiva mais interessante, logística e financeiramente. Assim, a GC também pode incentivar o processo inovador dentro da empresa.

O desafio das organizações pode ser colocado na forma de vincular o processo de inovação e aprendizagem ao cotidiano das pessoas obtendo vantagens competitivas que a GC pode disponibilizar. A organização pode fornecer instrumentos dentro de um ambiente que promova a criação de novas idéias (BUKOWITZ E WILLIANS 2002, p.25 e 27).

Do ponto de vista econômico, Barclay & Kaye(2002) *apud* Ferreira(2006) abordam a GC ao afirmarem que esta é composta por práticas que relacionam os diversos conhecimentos de uma organização e análise dos resultados. Nessa linha, outro ponto de vista dada a GC é abordada por Silva (2004, p.143), ao mostrar que a implantação da GC cria uma vantagem competitiva sustentável, pois está suportada em pessoas dentro de empresas o que permite entender como esta obtém vantagem competitiva. “As organizações trabalham com os conhecimentos para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas ou arranjos organizacionais mais flexíveis propiciando uma vantagem competitiva sustentável”.

Assim, pode-se entender que a GC é um composto de ambiente, contexto, forma e virtude, desenhada no alicerce de conhecimento tácito pela empresa, preocupada com contexto agressivo de mercado e pressionada pelos novos clientes com diferentes exigências. Ao expandir a cultura do intercâmbio de opinião entre os membros da estrutura organizacional, a empresa vislumbra as vantagens estratégicas das análises concebidas nos repositórios de conhecimento, permitindo, dessa forma, uma atuação agressiva no mercado e positiva perante o cliente.

### **3. A HOSPITALIDADE E OS MEIOS DE HOSPEDAGEM**

#### **3.1. Hospitalidade**

A hospitalidade tem encontrado campo para discussão de formas mais variadas; no desenvolvimento dessas discussões, encontra-se uma relação com o tipo de abordagem feita e a forma como um pesquisador, a instituição ou a sociedade compreende a área.

Alguns dos trabalhos disponíveis nos remetem à percepção de que os grandes centros de estudos na área de hospitalidade são encontrados na Europa e em Cornell, nos Estados Unidos, que se dividem pelo tipo de abordagem sobre o tema; algumas escolas desenvolvem a linha comercial, sendo a hospitalidade, como uma fonte de recurso; outras, desenvolvem o eixo humanístico.

Camargo (2003, p. 17), esclarece a existência de uma divisão entre as linhas estudadas na hospitalidade: A linha anglo-saxônica que desenvolve trabalhos na área comercial, em que se observa a “venda” de um serviço, por outro lado, o autor também apresenta a escola francesa, que desenvolve o lado humanístico encontrado nos atos de doação, desenvolvendo a linha da hospitalidade doméstica e pública.

Ao expor que a hospitalidade, a partir da análise operacional é apresentada, como um “ato-humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu ambiente”. Camargo (2003, p. 19) mostra alguns espaços onde se percebe a hospitalidade nas relações humanas. Dessa forma, a tabela 3, colocada pelo autor, ilustra as categorias de hospitalidade, seus espaços e tempos, e relacionadas com os atos de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter.

**Tabela 3: Os tempos / espaços da hospitalidade humana**

Categories	Reception	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
Pública	A Recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país.	A gastronomia local.	Espaços públicos de Lazer e Eventos.
Comercial	Os serviços profissionais de Recepção.	Hotéis, Hospitais e casas de saúde, Presídios.	A restauração.	Eventos e espetáculos Espaços privados de lazer
Virtual	A <i>net-etiqueta</i> do enviar e receber mensagens por meios eletrônicos.	Sites e hospedeiros de sites.	A gastronomia eletrônica.	Jogos e entretenimento.

Fonte: CAMARGO *in* Dencker e Bueno (2003, p. 19)

Partindo do ponto de vista humanístico sobre a hospitalidade, outra abordagem é apresentada por Camargo (2004, p. 31) é:

“A hospitalidade é um processo de comunicação interpessoal, carregado de conteúdos não-verbais ou de conteúdos verbais que constituem fórmulas rituais que variam de grupo social para grupo social, mas que no final são lidas apenas como desejo/recusa de vínculo humano. De que maneira entender as expressões olá, como vai?, alô, tudo bem? ou o mais econômico e simples gesto de menear e abaixar a cabeça em reverência ao estranho”.

Neste sentido, King (1995) e Guerrier (1999) *apud* Mullins (2004, p.23) afirmam que a hospitalidade pode ter algumas características peculiares como: a relação entre indivíduos, que pode ser no âmbito comercial ou privado; o atendimento da necessidade humana; o conhecimento prévio do que agrada ao hóspede e o entendimento de que a hospitalidade também é um processo que se incorpora no momento da chegada do hóspede, sua acomodação adequada, o atendimento dos seus desejos e sua partida.

Camargo (2004, p.33) explica que, além das expressões, a hospitalidade pede um cenário para ser exercido como um ritual de hospitalidade.

“Os rituais da hospitalidade ganham, assim, força explicativa, ancestral até mesmo em relação às sociedades humanas, a de

minimizar ou, quem sabe até, de eliminar não a agressividade, mas a possibilidade de a agressividade dos indivíduos desandarem em hostilidade. Este é o primeiro significado ético do ritual”.

Outro aspecto da hospitalidade é a forma como as pessoas interagem. Seria superficial afirmar que apenas um banco de dados estruturado que forneça acesso a todas as informações relevantes, pode ser condicionante à hospitalidade. É importante salientar que outros aspectos como a comunicação e o relacionamento entre as pessoas têm importância neste processo, como coloca Camargo (2004, p.82):

“Os pensadores da hospitalidade podem trazer pra si e assumir este recorte do campo da comunicação, ainda não devidamente valorizado, que é da comunicação interpessoal, e quem sabe, corrigir uma lacuna atual aos estudos de comunicação turística, que apenas enfatizam a comunicação de massa, conferindo uma maior ênfase à comunicação interpessoal (...)”.

Do ponto de vista que se refere à hospitalidade comercial, Camargo (2003, p.16) a coloca dentro das modernas estruturas comerciais, criadas em função do surgimento do Turismo e mais próxima à hotelaria e restauração, oferecendo abrigo e segurança ao hóspede por um pagamento por este serviço. Na hospitalidade comercial, apresentam-se os meios de hospedagem como hotéis, pousadas, hospitais, navios, entre outros.

Mullins (2004, p.23) defende uma visão comercial ao apresentar o relatório da HCTC (Hotel and Catering Training Company) ou Centro de Treinamento em Hotelaria, colocando a hospitalidade como sendo composta por: hotéis, restaurantes, *bares*, clubes, cafés, hospedarias, setores públicos, entre outros. Além disso, o autor propõe duas divisões básicas: serviços comerciais e serviços industriais públicos.

Abreu (2003, p.29) afirma que a hospitalidade comercial, na atualidade, se difere muito da de outros tempos. A hospitalidade encontrada como serviço comercial pode ser representado por hotéis ou outra organização que mantêm seus procedimentos de forma estruturada e que forneça os serviços de Recepção e acolhimento de pessoas.

A forma como uma empresa organiza sua estrutura e sua comunicação tende a caracterizar a hospitalidade comercial, mostrando diretamente ao cliente o tipo e a qualidade do serviço prestado.

As técnicas representam a forma como as empresas elaboram um determinado procedimento e como ele pode ser fundamental na hospitalidade, abstraindo o que a empresa espera dos seus funcionários. Trata-se de saber o que fazer sabendo o porquê se está fazendo e baseando-se no relato de pessoas ou equipes com experiências anteriores (ABREU, 2003 p.33).

Além disso, considera-se que a percepção de hospitalidade se dá por meio da sensação adquirida em cada gesto, no sorriso, na sensação do “estar em casa”; e ainda, na percepção de outros complementos tangíveis oferecidos conjuntamente com outros serviços prestados na área de Alimentos e Bebidas, Lazer e outros; PETROCCHI (2002, p. 23).

Assim, entende-se que a hospitalidade pode ser vista como prática social envolvendo a operação dos meios de hospedagem, alimentação e lazer das pessoas. Em seu viés comercial, a hospitalidade procura retratar suas origens no acolhimento social, acrescentando a este momento os serviços profissionais de hospedagem, que possam ter qualidade e padronização, aumento de seu valor agregado, e dessa forma, características empresariais.

### **3.2. O Contexto do Turismo e os Meios de Hospedagem**

A expansão do Turismo, no mundo, trouxe grandes benefícios para os meios de hospedagem, já que a necessidade de acomodação e alimentação é inerente ao ser humano. Uma viagem, por mais curta que seja, sempre será vinculada de alguma forma a uma fonte de restauração.

A Organização Mundial do Turismo apresenta uma definição sobre esta área, e Sancho (2001 p. 3) retrata esta posição:

“O Turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros”.

Raposo (2002, p.7) ainda afirma que o Turismo retrata o deslocamento de pessoas, dentro ou fora de seu país, por diversos fins como: lazer, negócios, esportes, conhecimento, repouso entre outros.

O Professor de Direito Internacional, Salah-Eldin Abdel Wahab, consultor de Turismo da OMT *apud* Trigo (2003, p. 12), define Turismo como:

“O Turismo é uma atividade humana intencional que serve como meio de comunicação e como elo de interação entre povos, tanto dentro como fora de um país. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outras regiões ou países visando à satisfação de outras necessidades que não a de atividades remuneradas”.

Segundo Trigo (2003 p. 12 - 14), a organização do Turismo surge a partir de meados do Século XIX, como consequência do desenvolvimento tecnológico iniciado pela Revolução Industrial. Qualquer viagem temporária, com duração superior a 24 horas, pode ser vista como Turismo e que as viagens de apenas um dia são consideradas excursões.

Beni (2001 p.26) ainda lembra que, como produto, o Turismo é o “(...) resultado da soma de recursos naturais, culturais e serviços produzidos por uma pluralidade de empresas, algumas das quais operam a transformação da matéria prima em produto acabado, enquanto outras oferecem seus bens e serviços já existentes (...)”.

Historicamente, o Turismo experimenta expressivo desenvolvimento a partir dos anos 50; o “pós-guerra” surge com uma série de fatores que irão determinar um novo estilo de vida, favorecendo o desenvolvimento do Turismo; assim, avanços nas tecnologias e na comunicação permitiram que, nos dias atuais, os viajantes encontrassem uma melhoria na qualidade e nos serviços prestados (CAMPOS, 1998, p. 3).

No Brasil, o Ministério do Turismo e a Embratur (Instituto Brasileiro do Turismo) regulamentam a atuação sobre a área turística. A definição de: legislação, divulgação, promoção, regulamentações, levantamentos estatísticos e planejamentos estratégicos são algumas das atribuições destes órgãos.

A área do Turismo, por ser muito ampla, é composta por diversas empresas que atuam independente e conjuntamente no mercado. Essas empresas podem ser fornecedores de

produtos ou serviços turísticos como os hotéis, as companhias aéreas e os serviços de alimentação, ou como intermediários, no caso das agências de Turismo, as operadoras de Turismo e os órgãos governamentais.

Com o desenvolvimento tecnológico, tornou-se então mais fácil às agências de viagens e às operadoras de Turismo o serviço de elaboração de pacotes de viagens com diversos fornecedores, sincronizando a necessidade dos clientes com a oferta de serviços do mercado, distribuindo assim as informações. (Duarte 2002, p. 28) coloca que os “agentes de Turismo organizam, promovem e vendem pacotes turísticos. É a atividade comercial que atua com transportadores, vendendo bilhetes aéreos, rodoviários e para os hoteleiros vouchers”.

Ainda segundo Cooper (2001 p. 469):

“Pessoas que viajam por prazer muitas vezes adquirem pacotes que consistem de elementos individuais pré-reservados pelas operadoras. As operadoras de Turismo distribuem estes produtos agrupados através de folhetos expostos nas agências de viagens”.

As agências de viagem e as operadoras de Turismo executam o papel de intermediário entre o consumidor e os fornecedores de produtos ou serviços turísticos. Essa posição impõe responsabilidade aos intermediários, pois recebem as informações e alimentam o fluxo de informação dos fornecedores. Assim, pode-se perceber que o gerenciamento de informações precisas e relevantes é essencial para operação eficiente da indústria do Turismo (O’CONNOR, 2001, p.14).

Dessa forma, a escolha do meio de hospedagem, dentro do setor turístico, raramente, é feita de maneira independente; ela pode acontecer com outros serviços, como alimentação, lazer, cultura, entre outros, refletindo a interação do visitante no local de destino.

Segundo Cooper (2001, p. 350):

“A hospedagem, ou acomodação, é o maior setor dentro da economia turística, e também a mais presente (...) Podemos, portanto observar que a hospedagem é uma estrutura de apoio importante numa região de destino”.

Ou ainda,

“A hospedagem é um componente necessário ao desenvolvimento do Turismo dentro de qualquer destinação que busque servir visitante”.

Vê-se que os meios de hospedagem, também, podem ter sua relação comercial vinculada às agências de Turismo e às operadoras de Turismo, oferecendo a tais empresas serviços de hospedagem, por um período de determinado de tempo. Colocado por Sancho (2001, p.79), os meios de hospedagem podem ser definidos como “um sistema comercial de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora do seu domicílio”.

De outra maneira, Duarte (2005, p. 28) também coloca definição sobre os meios de hospedagem:

“Os meios de hospedagem são todos os estabelecimentos que em sua atividade comercial oferecem o produto unidade habitacional, como: hotéis, flats, apart-hotéis, ou residenciais, pousadas, motéis, colônias de férias, albergues, etc...”.

A Embratur, no regulamento geral dos meios de hospedagem em seu artigo 2º, define meios de hospedagem como: “(...) Considera-se empresa hoteleira pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, observando o art 4º do Decreto 84.910, de 15 de julho de 1980”.

Ainda assim, os meios de hospedagem têm, em sua estrutura, uma série de peculiaridades, as quais mantêm relação com aspectos que diferenciam os empreendimentos e promovem o tipo de classificação em que um hotel pode se colocar.

Sancho (2001, p.83) considera a importância desta classificação tendo em vista a necessidade e os governos de estabelecerem parâmetros objetivos para o controle do setor e possibilitar as fiscalizações administrativas, fiscais e trabalhistas.

A Embratur, no regulamento geral dos meios de hospedagem, no artigo 23º, mostra que a finalidade da classificação dos meios de hospedagem se deve a:

I – Verificar se as normas estabelecidas no regulamento oficial estão sendo observadas;



II - Se existe padrões mínimos de qualidade adequados para funcionamento como meio de hospedagem;

III - Se estão sendo atendidos os direitos do consumidor, previstos em legislação vigente.

Não existe um sistema de classificação reconhecido internacionalmente para os meios de hospedagem; nesse sentido, encontra-se no mercado uma série de diferentes formas de classificação hoteleira: pelo tipo de hóspede ou tipo de serviço; pela localização; ou ainda pelas marcas; entre outras.

Na tabela 4, apresentam-se algumas formas de classificação hoteleira encontradas no mundo.

**Tabela 4: Formas de classificação hoteleira no mundo.**

	<u>França</u> Guide Michelin	<u>E.U.A.</u> AAA	<u>Israel</u> Oficial	<u>Reino Unido</u> Oficial	<u>Espanha</u> Oficial	<u>Brasil</u> Oficial
<b>Tipo de classificação</b>	Critério do guia	Inclusão a critério do AAA	Compulsório	Voluntário	Compulsório	Voluntário
<b>Critério básico</b>	Exigências estruturais e operacionais; qualidade.	Instalações, manutenção, serviços.	Características físicas, qualidades nos serviços	Exigências estruturais e operacionais, qualidade opcional	Varia de acordo com a autoridade regional	Equipamentos e serviços
<b>Símbolos utilizados para as faixas</b>	Casas (5 categorias)	Diamantes (5 categorias)	Estrelas (5 estrelas luxo e mais outras 5 categorias)	Coroas (5 categorias)	Estrelas (5 categorias)	Estrelas (5 estrelas SL e mais outras 5 categorias)
<b>Quem administra o sistema</b>	Michelin	AAA	Ministério do Turismo	Órgãos turísticos nacionais	Autoridade comunitária regional competente	Ministério do Turismo e Associações
<b>Tipo de monitoramento</b>	Inspecções autônomas	Avaliações anuais	Inspecções anônimas (1 a 4 anos)	Questionários, inspecções.	Não regulamentado e dependente da política regional	Inspecções anuais e bienais
<b>Quem financia o sistema</b>	Michelin, venda dos guias	AAA, sócio mediante pagamento	Governo	Hotéis com subsídio do governo	Governo	Governo

Fonte: BUTUHI, Julio César e BONFATO, Antonio Carlos. **Implantação de Hospedagem IV.doc**. São Paulo, 10 de setembro de 2006. 1 arquivo. Word 2007.

No Brasil, os meios de hospedagem não são obrigados a utilizar uma determinada classificação, mas esta se impõe pela força do *marketing*, e da necessidade de oferecerem ao cliente uma idéia do tipo de produto oferecido. Nesse ponto, as formas mais conhecidas de classificação no Brasil são:

- Guia Quatro Rodas;
- Roteiros de Charme;
- ABIH/Embratur;

O Guia Quatro Rodas é uma publicação anual da editora Abril, que, desde 1964 publica informações sobre restaurantes, rodovias e os hotéis, realizando uma classificação que segue critérios próprios e diferencia os hotéis por meio de “casinhas”. Tais critérios gerais são apresentados na tabela 05:

**Tabela 5: Resumo da classificação de hotéis pelo guia 4 rodas.**

Simple ou uma “casinha”	Pousadas adaptadas em residências ou pequenos prédios, com familiares à frente do negócio. Acomodações com poucos equipamentos e podem ter alguma estrutura de lazer.
Médio Conforto ou duas “casinhas”	Serviço mais cuidadoso e melhor acabamento. Podem ter vários tipos de acomodações, e melhor equipadas.
Confortável ou três “casinhas”	Locais bem-planejados e não têm sinais de imprevisto. Há padronização de mobília e decoração. Equipamentos modernos e serviços abrangentes.
Muito Confortável ou quatro “casinhas”	Boa estrutura de lazer ou de negócios. Quartos padronizados e equipados com facilidades tecnológicas.
Luxo ou cinco “casinhas”	Os mais sofisticados e com os melhores serviços. Cuidados e requinte de primeira linha em todas as dependências.

Fonte: <http://guia4rodas.abril.com.br/contatos/criterios.shtml>.

Uma segunda forma de classificação, encontrada no Brasil para os meios de hospedagem, é desenvolvida pelo Roteiro do Charme, constituída de uma associação de pequenos hotéis e pousadas que têm, como características principais, a qualidade no atendimento e o clima informal, resumidos na tabela 06.

**Tabela 6: Resumo da classificação de hotéis pelo Roteiro do Charme.**

Esmeralda	Hotel ou Pousada com conforto, instalações e serviços dentro dos padrões da hotelaria.
Topázio Imperial	Meio de hospedagem muito confortável, aconchegante, com serviço cuidadoso, estilo e decoração requintada.
Água Marinha	Meio de hospedagem, simples e confortável, de serviços que guardam identidade caseira com qualidade.
Ametista	Pousada ecológica onde os meios de hospedagem preservam a identidade do local.
Cristal	Indica todos os hotéis e pousadas que estão em processo de adesão à associação.

Fonte: <http://www.roteirosdecharme.com.br/classificacao.php>.

Por fim, outra classificação existente no Brasil sobre os meios de hospedagem foi desenvolvida pelo Ministério do Esporte e Turismo por meio da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e pelo *Instituto Brasileiro de Hospedagem – IBH*, mantido pela ABIH<sup>6</sup> (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis).

Essa classificação tem caráter oficial e também facultativo, ou seja, o meio de hospedagem solicita a classificação por livre iniciativa. Colocada da seguinte forma: “(...) A Deliberação Normativa nº 429, considerando o Tempo de Compromisso firmado entre o Ministério do Esporte e Turismo, por meio da Embratur, e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih Nacional), e visando instituir um novo Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem, aprovou”:

- O novo regulamento geral dos meios de hospedagem;
- O novo regulamento do sistema oficial de classificação dos Meios de Hospedagem;
- Modificou o Regulamento geral dos meios de hospedagem;
- Alterou integralmente os processos de classificação dos Meios de hospedagem;
- Realizou alterações no Manual de Avaliação e na Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem.

Dessa forma, a Deliberação Normativa serve como referencial para todas as solicitações de classificação dos meios de hospedagem por meios da matriz<sup>7</sup> de classificação, além de fornecerem algumas definições conceituais sobre: UH, apartamento e suíte. Segundo a Deliberação Normativa em seu artigo 10º define: “(...) Unidade Habitacional – UH é o espaço atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, subdividindo-se basicamente nos seguintes tipos”:

“I – Apartamento – UH constituída, no mínimo de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoal, servida por banheiro privativo”.

---

<sup>6</sup> A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis é de âmbito nacional, possuindo representatividade em todos os estados do Brasil. É membro da Associação Inter-Americana de Hotéis, com sede em Nova York-USA, e por meio desta filiada à Associação Internacional de Hotéis com sede em Paris. O presidente Getúlio Vargas, reconheceu a ABIH como Órgão de Utilidade Pública, por meio do Decreto nº 35452 de 03/05/954. Disponível em: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br) <> acessado em 24/10/06.

“II – Suíte - UH constituída de apartamento, conforme definição constante no inciso I deste artigo, acrescido de pelo menos uma sala de estar (..)”.

Por meio de comprovação do atendimento dos itens da matriz de classificação, o órgão oficial concede uma simbologia própria ao meio de hospedagem, sendo que o objetivo principal desta comprovação é atender as expectativas do hóspede e garantir o padrão da prestação do serviço e está prevista no em seu artigo de número 11º.

“(…)Art. 11º - Atendidas às disposições deste Regulamento e da Matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme a tabela 07”:

**Tabela 7: Classificação dos meios de hospedagem pela ABIH / EMBRATUR.**

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★★★★★SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simple	★

Fonte: Deliberação Normativa nº. 429/02<sup>8</sup>

Aliadas às formas de classificação, já apresentadas, existem no mercado grandes redes hoteleiras, que, ao criar marcas ou “bandeiras”, impõem a percepção do tipo de serviço que oferecem.

No Brasil, além das redes nacionais, encontram-se algumas das maiores redes hoteleiras mundiais (Accor, Hilton, Atlântica, Intercontinental), que se instalaram no país a partir da década de 70, trazendo novas formas de gestão e desenvolvimento dos processos operacionais.

<sup>7</sup> O modelo da Matriz de Classificação encontra-se no site [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br).

<sup>8</sup> A versão completa da Deliberação Normativa nº. 429/02 que regulamenta os meios de hospedagem no Brasil esta disponível em: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br) <> acessado em 24/10/2006.

Colocado, a área e as características que norteiam os meios de hospedagem, pode-se então desenvolver, com maior facilidade, os aspectos pertinentes ao fluxo de informação no Turismo e na Hotelaria e sua participação nos meios de hospedagem.

### **3.3. O Fluxo de Informação no Turismo e na Hotelaria**

O fluxo de informação hoteleira começa com o cliente que detém as informações sobre suas necessidades. As empresas, como as agências de viagem e as operadoras, são intermediárias no fluxo de informação entre os clientes e os fornecedores. Essas empresas utilizam algum meio de comunicação para transferir aos fornecedores as informações coletadas com os clientes; dessa forma, qualquer erro durante a transferência coloca o fornecedor numa situação delicada perante o cliente. O papel básico desses intermediários é facilitar o processo de compra e o intercâmbio de informações é essencial para esta função (POLLOCK, 1995 *apud* O'CONNOR, 2001, p.14).

Com o surgimento dos sistemas de distribuição e intercâmbio de informações desenvolvido pelas companhias aéreas e usado pelas agências de viagem na venda dos produtos, conhecido como GDS<sup>9</sup>, houve melhorias nos sistemas de distribuição da informação, o que levou as empresas hoteleiras a também ofertar seus produtos neste sistema. “Para os meios de hospedagem foi um grande avanço utilizar um sistema de informação já existente, no qual as agências já tinham acesso, do que desenvolver uma nova tecnologia” (O'CONNOR, 2001, p.35).

Em um primeiro momento, essa situação foi vantajosa para os hotéis, pois desta forma pode-se alocar um número menor de funcionários com reservas, uma vez que as informações ficavam a disposição das agências de viagem; outro fator foi a redução do custo com o processamento das informações (WELCH, 1995 e SCHIMID, 1994 *apud* O'CONNOR, 2001, p. 39).

Outro aspecto é que o sistema de distribuição da informação também gerava uma série de dificuldades nos fluxos de informação, pois sua estrutura foi desenvolvida para armazenar informações sobre aviões e não sobre os hotéis, pois o produto hoteleiro é muito diversificado

o que impossibilitava ao sistema o gerenciamento de todas as variáveis (O'CONNOR, 2001, p.25 e 37).

Do ponto de vista econômico, as informações obtidas pelas agências e transferidas pelo sistema de distribuição podem gerar ao hotel elevadas comissões a serem pagas às agências e às empresas que desenvolveram e são proprietárias dos sistemas de distribuição de informações, o que poderia reduzir consideravelmente as receitas dos hotéis.

Neste cenário, o sistema de distribuição das informações pode ainda inviabilizar os meios de hospedagem em gerir, adequadamente, as informações que são recebidas. Estas informações, ao serem coletadas dos clientes e inseridas no sistema pelas agências e operadoras de turismo, podem não contemplar diversos itens de importância para a prestação de serviço hoteleiro.

Contudo, com os avanços nos sistemas de distribuição da informação, o agente de viagem e o setor de reservas do hotel podem examinar os mesmos dados, como preços, disponibilidades e tipos de quartos (VALLEN E VALLEN, 2003). Essa condição permite ao hotel a manipulação de dados atualizados e transparece ao cliente num ambiente mais profissional. Os sistemas de informação podem permitir aos meios de hospedagem gerenciar suas próprias informações e utilizar a experiência adquirida para identificar padrões de consumo entre seus clientes (MARIN, 2004 p. 28).

Além disso, os prestadores de serviço, como os hotéis, e as companhias aéreas desenvolveram canais de comunicação direta com o consumidor. A implantação dos programas de fidelidade, *sites* da Internet, *call center*, possibilitaram ao consumidor final escolher um determinado produto diretamente com os fornecedores, como ilustrado na figura 6.

---

<sup>9</sup> GDS – do inglês *Global Distribution System*. (Sistema de Distribuição Global de Informações).

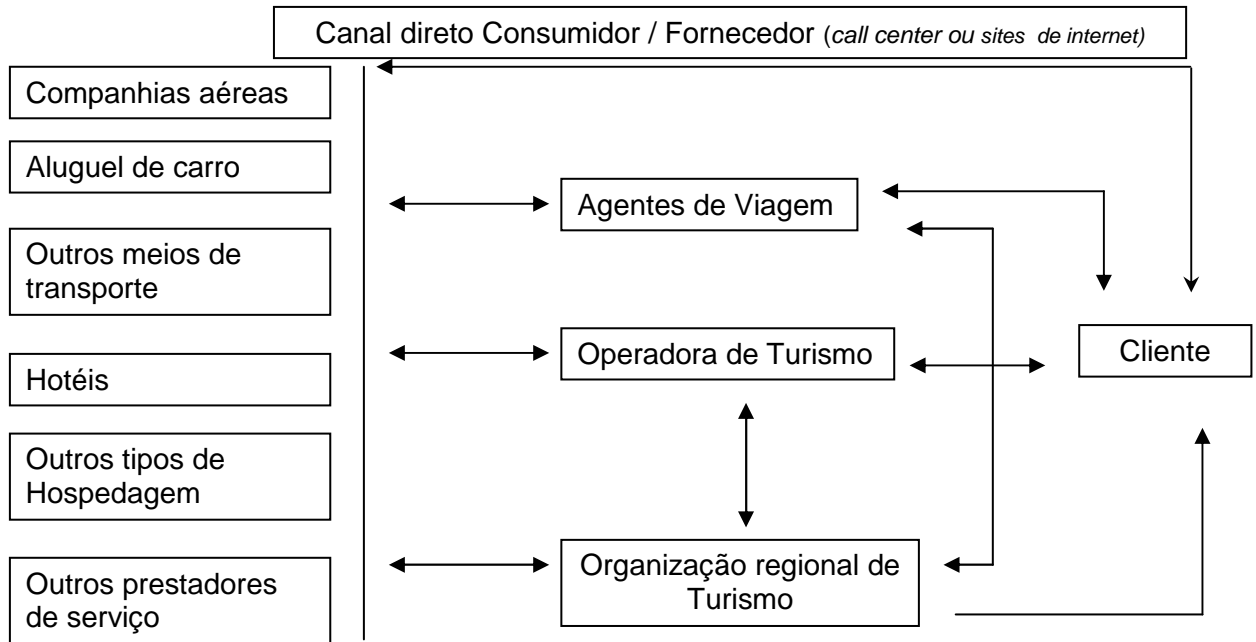


Figura 6: Modelo de distribuição de informações no Turismo  
 Fonte: Adaptado de O'Connor (2001, p.15).

Ao relacionar-se diretamente com o cliente, o meio de hospedagem pode criar as formas de manipulação sobre a informação, definindo quais serão as exigências necessárias de informação e a forma de obtenção dessas informações. Além disso, os hotéis podem eliminar as comissões para as empresas que controlam os sistemas e outros canais de venda.

Esse novo cenário mostra que os meios de hospedagem têm relações com diversas fontes de informação, utilizando-as para venda de seus produtos e coleta de dados dos clientes. O sistema de distribuição da informação tornou-se uma complexa rede de relacionamentos em que a dependência entre cada membro é mais limitada (O'CONNOR, 2001, p.15).

Ao receber as informações das fontes de informação, os sistemas de informação hoteleiros podem armazenar e distribuir tais informações para os diversos setores dos meios de hospedagem.

Consideram-se as necessidades de informação de cada setor/função no trabalho de distribuição da informação. Essa análise permite que as informações armazenadas possam alimentar os fluxos de informação, oferecendo, assim, o acesso a um conjunto de informações selecionadas e suprimindo suas necessidades de informação, apresentada na figura 7.

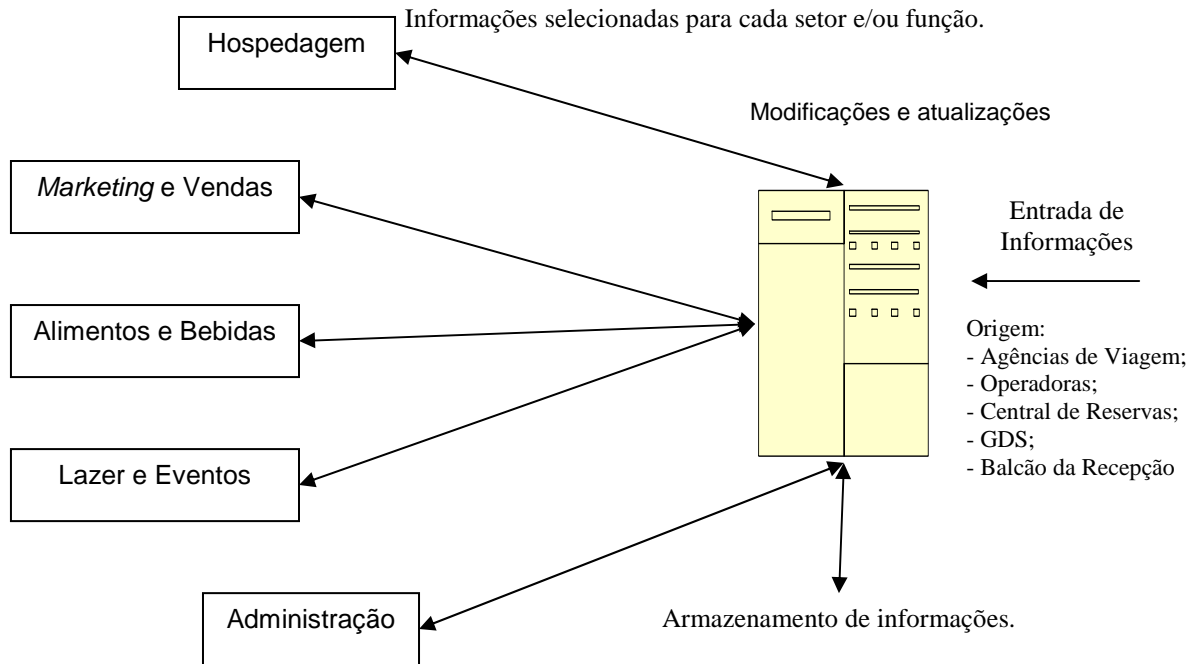


Figura 7: Esquema de distribuição de informação em hotéis.  
 Fonte: Autor.

Neste contexto, a figura 7 ainda mostra que os setores e/ou funções recebem informações e podem enviar atualizações que, por sua vez, ficam disponíveis para distribuição, conforme a sua utilização.

O hotel pode ganhar velocidade e precisão na execução dos processos operacionais, sendo que a melhoria nestes processos emerge da interação dos setores e seus usuários de informações.

Apresenta-se na figura 8, um modelo de organograma hoteleiro adaptado de Mullins (2004, P.141), que procura refletir os setores e/ou funções, ressaltando que este organograma não representa necessariamente um padrão e pode variar conforme a classificação do meio de hospedagem.



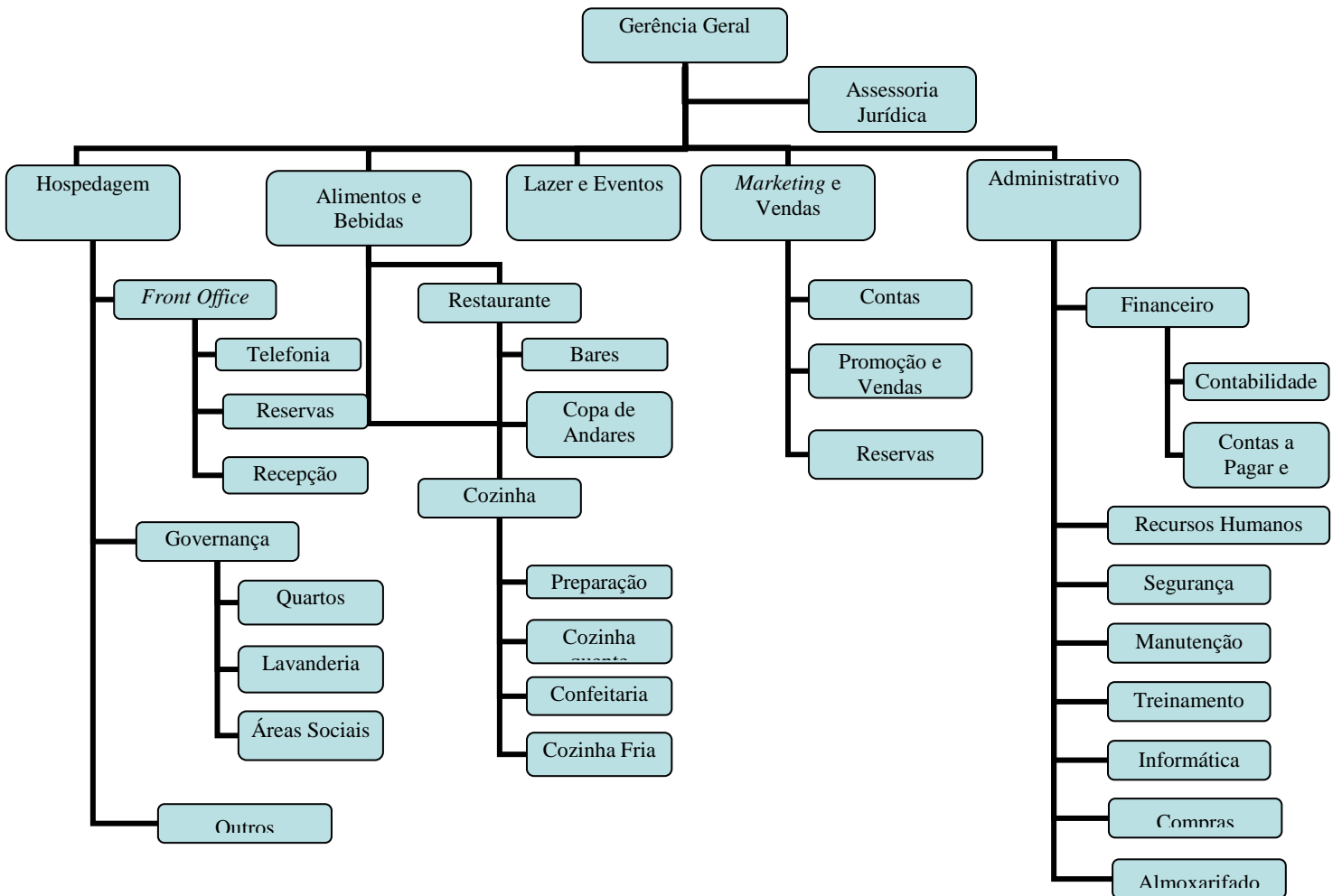


Figura 8: Modelo de Organograma Hotelero  
 Fonte: Adaptado de Mullins (2004, p. 141).

Ao apresentar a estrutura organizacional, Mullins (2004, p.303) coloca que esta é o resultado da distribuição de deveres, autoridade, responsabilidade além da divisão de trabalho e a setorização. Na estrutura organizacional hoteleira, ela reflete os processos, os deveres e as responsabilidades que cada setor tem durante o seu relacionamento com hóspede; essas obrigações, transformadas em serviço, podem ser ofertadas ao hóspede e também podem contar com o suporte de informação. Na tabela 08, descrevemos alguns processos da hoteleira.

Tabela 8: Descrição de alguns processos hoteleiros e seus setores.

Departamentos	Setores	Alguns processos da hotelaria
Administrativo	Finanças Contabilidade Segurança Manutenção Recursos Humanos Informática Compras Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle das contas a pagar e receber;</li> <li>• Análise dos resultados financeiros;</li> <li>• Análise da satisfação do hóspede;</li> <li>• Planejamento de ações de <i>Marketing</i>;</li> <li>• Planejamento Financeiro;</li> <li>• Elaboração dos Planos de Trabalho;</li> <li>• Vigilância e Manutenção;</li> <li>• Compras e estoque;</li> <li>• Elaboração de orçamentos setoriais;</li> <li>• Estrutura tecnológica;</li> </ul>
Hospedagem	Reservas Recepção Caixa Telefonia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatórios Financeiros do setor;</li> <li>• Reservas;</li> <li>• Limpeza dos quartos;</li> <li>• Atendimento ao hóspede;</li> <li>• Atendimento telefônico;</li> <li>• Recepção de hóspede;</li> <li>• Serviços extras como lavanderia;</li> </ul>
Alimentos e Bebidas	Cozinha Restaurante Bares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do cardápio;</li> <li>• Preparação das mesas;</li> <li>• Elaboração de bebidas;</li> <li>• Serviço de alimentação nos quartos;</li> </ul>
Lazer e Eventos	Lazer Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação das salas para execução de eventos;</li> <li>• Suporte durante a execução dos eventos;</li> <li>• Programação de Lazer;</li> <li>• Contratação de serviços terceirizados;</li> </ul>

Fonte: Autor com base em Mullins (2004), O'connor (2001), Marin (2004), Rutherford (2004).

Assim, ao apresentar o esquema de distribuição de informação na hotelaria percebe-se que este está inserido em contexto maior, o da distribuição de informação turística. Ao observar a evolução dos sistemas de distribuição da informação, com a evolução tecnológica e a participação dos canais de venda, constata-se as limitações iniciais da distribuição de informações para os meios de hospedagem.

Nesse sentido, os avanços tecnológicos propiciaram aos meios de hospedagem; ofertar seus produtos e serviços diretamente aos clientes e, dessa forma, o gerenciamento das informações. Ao resgatar os conceitos analisados na GI – resumidos na tabela 1– e na GC – resumidos na tabela 2 – pode-se, então, propor uma articulação desses conceitos com os

fluxos de informação, possibilitando um campo de estudo temático para melhoria dos processos hoteleiros e conseqüente melhoria da hospitalidade.

### **3.3.1. O Fluxo de Informação na Hospedagem e a Gestão da Informação**

O departamento de hospedagem é o responsável por atender as necessidades de reserva, recebimento e alojamento do hóspede quando este procura o meio de hospedagem, oferecendo-lhe acomodações apropriadas para seu descanso e necessidades básicas.

“O departamento de hospedagem em um estabelecimento hoteleiro é que direta e unicamente está envolvido com todos os aspectos de venda, ocupação e serviço aos hóspedes em seus quartos. Os funcionários da reserva realizam a função de efetuar reservas e lidam com tarefas que são importantes para o aumento ordenado e disseminação de informação para os demais departamentos” (...) “Eles checam a disponibilidade futura do quarto e podem iniciar previsões de vendas de quartos e ocupações” (RUTHERFORD, 2004, p 30 e 68).

Este setor é composto por outros menores como Reservas, Recepção, Governança e Caixa, têm no seu contexto, relação diversificada com outros, gerando um fluxo de informação relacionada a alguma atividade específica nestes setores.

Além da relação direta com os clientes, esta interação abrange departamentos como *Marketing* e Vendas, Manutenção, Alimentos e Bebidas, Governança, Administração e Gerência, podendo dar uma idéia de como são distribuídos os serviços de hospitalidade.

Marketing e Vendas podem utilizar-se dessas informações para levantar índices de satisfação dos hóspedes, ordens de serviço e bloqueios de eventos. A gerência do hotel pode analisar as informações para orientar as políticas de preços e alterar alguma situação de hóspede diferenciado.

A área de Alimentos e Bebidas pode receber informações sobre os eventos agendados, a quantidade de hóspedes e cobrança de consumo. Na Governança as informações de chegadas e saídas, solicitações específicas dos hóspedes e tratamentos diferenciados.

A Administração recebe os valores cobrados nas contas dos hóspedes e depósitos antecipados que devem ser creditados nestas mesmas contas. A Manutenção recebe as solicitações de reparos e consertos diversos.

Esse contexto mostra que a posição de controle, na obtenção das informações, coloca o setor de Reserva e Recepção no centro da distribuição de informações no contexto hoteleiro. Normalmente, os principais relatórios de informações são elaborados e distribuídos por este setor.

Na figura 09, procura-se apresentar resumidamente o contexto dos fluxos de informação da Recepção e Reservas e suas relações dentro do meio de hospedagem.

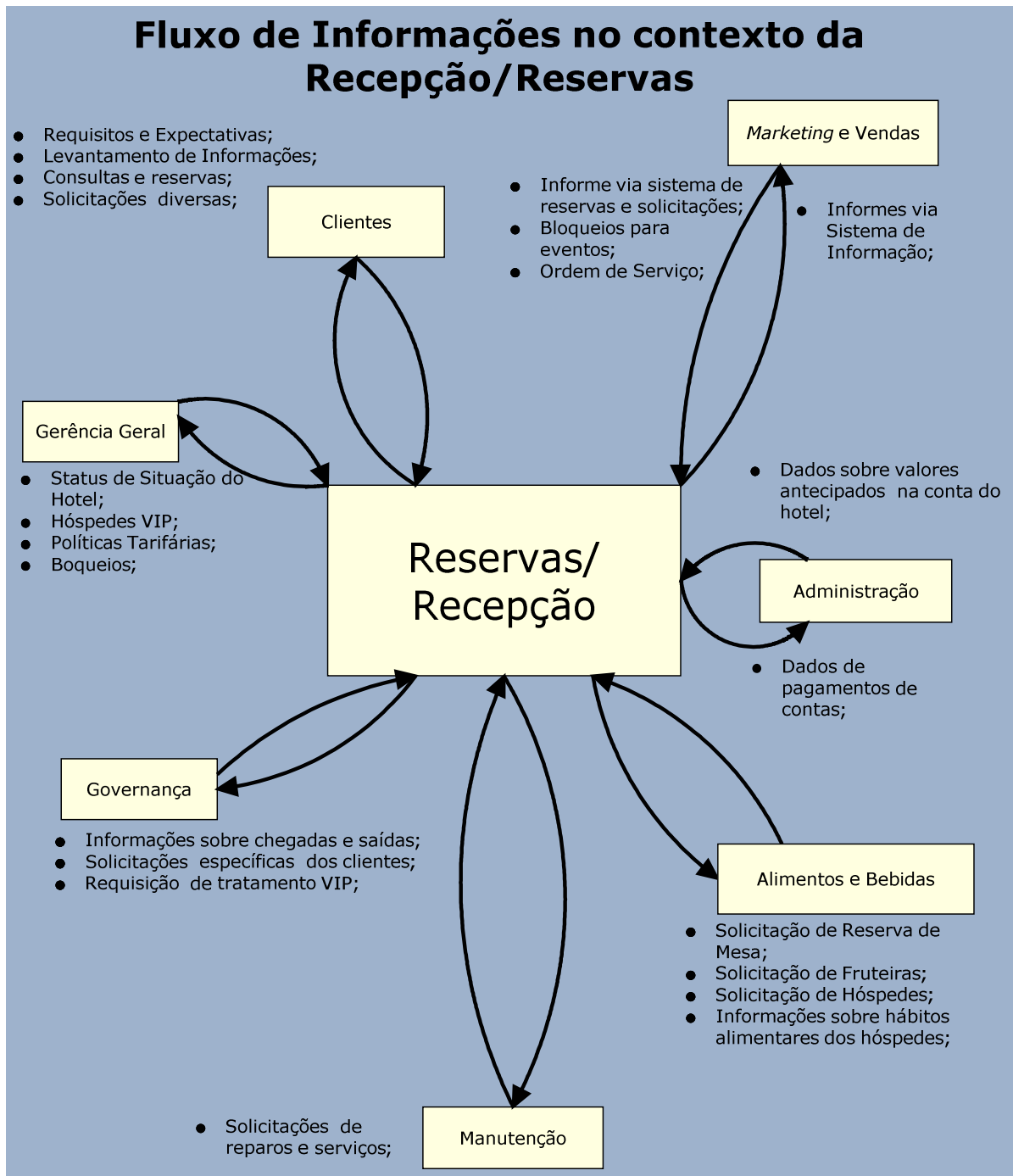


Figura 9: Fluxo de Informações no contexto da Recepção/ Reservas.

Fonte: Autor com base em Mullins (2004), O'connor (2001), Marin (2004), Rutherford (2004).

Colocado o contexto, a análise do fluxo de informação tem início antes do setor de Reservas, mas não ao coletar qualquer informação, e, sim, na determinação de quais são necessárias para alimentar o fluxo apresentado na figura 9. Mapeamento das necessidades informacionais do setor de reservas com o auxílio e uso dos funcionários mais experientes. Estas informações representam um ponto importante, pois, a partir dele, pode-se perceber e entender as necessidades dos hóspedes.

Nesse ponto do fluxo de informação, a etapa de determinação de necessidades de informação, etapa 1 da GI, pode ser aplicada à área de hospedagem ao se definirem as políticas de coleta de informações realizadas no contato com o hóspede. O tipo, a quantidade e a qualidade podem ser definidos por todos os setores do hotel; são coletados no início do processo de reserva e podem refletir as exigências dos setores.

A obtenção das informações pelos setores de Recepção e Reservas é realizada com os hóspedes no momento de entrarem em contato com o hotel ou àqueles que chegam ao hotel sem reserva antecipada. Essas informações servem de base para a criação de registros sobre os hóspedes, a armazenagem e classificação das informações que auxiliam na criação desses registros, estruturando-os conforme as regras definidas pela empresa.

Ao terminar de registrar as informações do hóspede, o setor de Reservas pode encaminhá-lo ao quarto de sua preferência. Além disso, pode realizar mudanças de apartamento, transferência e encerramento de conta de consumo, consultar o cadastro e histórico dos hóspedes com suas preferências, alterar o valor das diárias e registrar algum acompanhante.

Outro aspecto que pode ser explorado por todos os funcionários é a possibilidade de melhorar os cadastros existentes, como perguntar ao hóspede qual jornal ele prefere, hábitos alimentares, horário de despertar, se é uma ocasião especial, ou se o hóspede pretende realizar alguma atividade de entretenimento.

Nesse ponto do fluxo de informação, a etapa de obtenção das informações, etapa 2 da GI, pode ser aplicada no momento que recebe os contatos dos hóspedes, por meio das agências de viagem, das operadoras, de empresas ou diretamente, para atendê-los de forma a oferecer quartos e/ou salas disponíveis conforme a disponibilidade e a configuração do quarto.

O fluxo de informação distribui as informações coletadas e armazenadas dentro da estrutura organizacional, podendo ser realizada a partir dos dados de reserva ou das observações e interações dos funcionários do hotel com os hóspedes.

Por meio de sistemas eletrônicos, ou relatórios impressos, relacionados à forma como os usuários resgatam as informações, elas são então formatadas e distribuídas aos diversos departamentos, conforme a utilização e, a partir dela, pode mostrar a equipe de usuários a posição naquele momento sobre o movimento do hotel.

A distribuição das informações oferece aos diversos usuários do setor de Recepção e Reservas, em períodos diferentes do dia, a mesma informação como a disponibilidade dos quartos, os apartamentos bloqueados, chegadas e saídas de hóspedes e grupos.

Informações sobre procedimentos específicos de hóspedes diferenciados são disponibilizadas para as outras áreas do meio de hospedagem, podendo assim evitar o desencontro de informações.

Ao iniciar um planejamento de atividades diárias, o usuário pode então tomar diferentes ações ou desenvolver um serviço diferenciado com base nas informações distribuídas.

Neste ponto, a etapa de distribuição da informação, etapa 3 da GI, pode ser aplicada ao realizar a formatação das informações a serem distribuídas e possibilitar aos diversos usuários o acesso a elas de forma selecionada.

O fluxo de informação ainda abarca a utilização das informações pela Recepção e Reservas. A utilização da informação possibilita aos funcionários da Recepção usá-las no processo de entrada do hóspede no hotel, acelerando este processo; ao funcionário, então, cabe apenas a confirmação dos dados cadastrados (já que está disponível no sistema), e a entrega das chaves do quarto.

Em Reservas, pode usar as informações numa próxima solicitação de reserva e, dessa forma, eliminar a necessidade de preenchimento de um novo cadastro, podendo resgatar as informações já registradas.

A etapa 4 da GI, coloca que a utilização das informações tem relação com a capacidade de assimilação das informações dos funcionários, na área de Reserva e Recepção. Esse uso pode reverter em um processo mais simples e rápido. Ao discutir as tarifas, os tipos

de quarto, as exigências anteriores, o usuário pode, dessa forma, confrontar o hóspede com as informações já registradas sobre ele, mostrando e hospitalidade.

Desta maneira, apresenta-se, na tabela 09, um resumo dos processos de Reserva e Recepção dos hóspedes relacionados com as etapas da GI e suas características.

**Tabela 09: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Reserva e Recepção**

<b>Fluxo de Informação</b>	<b>Etapas da GI</b>	<b>Características da GI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a utilidade das informações para cadastro das solicitações de reservas e composição do histórico dos hóspedes.</li> <li>- Participação dos funcionários com mais experiência na determinação das exigências de informação;</li> </ul>	Determinação das Exigências da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de coleta de informações realizadas no contato com o hóspede;</li> <li>- O tipo, a quantidade e a qualidade das informações definidas por todos os setores e que podem ser coletadas processo de reserva;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A obtenção, organização, classificação e armazenagem das informações dos hóspedes como: data chegada e saída, número de hóspedes, tipo de alimentação e número de pessoas por quarto, plano de tarifas e pacotes, descontos e depósitos prévios são coletados e classificados criando uma estrutura e organizando os dados para uma armazenagem consistente.</li> <li>- O Fluxo de entrada da informação no hotel. A consistência e a validade dos dados das reservas, melhorias nos cadastros existentes.</li> </ul>	Obtenção das Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras e procedimentos definidos pela empresa;</li> <li>- Critérios de classificação e formatação das informações;</li> <li>- Criação de estrutura que reflita as exigências de informação levantadas no item anterior;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso às informações de sobre a posição atual do hotel;</li> <li>- Interação e hábitos dos usuários e o meio utilizado para resgate das informações;</li> <li>- Formatar as informações obtidas e disponibilizá-la para consulta por outros usuários e outros setores.</li> </ul>	Distribuição da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatação das informações;</li> <li>- Distribuição das informações conforme a sua utilização;</li> <li>- Hábitos e meios de resgate das informações;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso das informações para realizar os procedimentos de entrada e manutenção dos hóspedes, ou ainda em uma próxima reserva feita por ele.</li> </ul>	Utilização da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimilação das informações;</li> <li>- Aplicação das informações em atividades efetivas;</li> </ul>

Fonte: Autor com base em Mullins (2004), Rutherford (2004).



Ainda na área de hospedagem, o setor de Governança executa um papel estratégico na percepção da hospitalidade. Entre suas atribuições, ele é responsável pela organização, limpeza e imagem dos apartamentos e das áreas sociais perante o hóspede.

A Governança embora não seja função atraente é, entretanto, muito importante para a gestão hoteleira, pois evoluiu para o gerenciamento profissional das suas atividades, respondendo também às solicitações internas e externas, o que afeta consideravelmente seu relacionamento com outros departamentos no hotel e, no final, a realização dos serviços do hotel para os hóspedes (RUTHERFORD, 2004, p.119).

Este setor se reporta à área de hospedagem ou, diretamente, ao Gerente Geral, dependo da estrutura hierárquica adotada pela empresa. Sob seu comando, estão setores do hotel como: lavanderia, rouparia, áreas sociais, quartos, corredores, áreas de serviço.

No contexto do fluxo de informação a Governança, também tem relação com outros setores da hotelaria como: Recepção (relatórios de ocupação e disponibilidade quartos), Alimentos e Bebidas (no pedido de alimentos pelos hóspedes), Lavanderia (na solicitação de lavagem ou passagem de roupas), Manutenção (reparos nos quartos ou áreas sociais), Almoxarifado e Compras (requisição de material), entre outros. A distribuição das informações para estes setores pode ser relacionada com a necessidade observada na operação das atividades, trabalhando como articuladora junto aos diversos setores colaboradores.

Colocado o contexto, procura-se na figura 10, mostrar resumidamente os fluxos de informação da Governança e suas relações dentro da hotelaria.



Figura 10: Fluxo de Informações no contexto da Governança.  
 Fonte: Autor com base em Mullins (2004), Rutherford (2004).

O fluxo de informação na Governança tem início na determinação dos tipos de informação necessária para a organização dos procedimentos operacionais. Ao participar de reuniões periódicas com as chefias e demais funcionários do departamento podendo trocar informações e determinar quais são necessárias para arrumação e preparação dos apartamentos, a limpeza das áreas sociais, assim como definir a manutenção necessária exigida para manter a qualidade do serviço confrontando com os padrões estabelecidos pelo hotel.

Dessa forma, as exigências da informação, etapa 1 da GI, na Governança, podem retratar as preferências particulares dos hóspedes, e necessárias para execução dos procedimentos operacionais e que possam ser utilizadas no processo de arrumação e preparação dos quartos, limpeza das áreas sociais e outras tarefas.

A Governança troca informações e recebe relatórios sobre os quartos e os hóspedes com tratamento diferenciado da Recepção do hotel. Outro ponto é relação direta com o hóspede, em que a Governança pode receber e organizar as reclamações e/ou sugestões por escrito, providenciando sua solução. A Governança também se utiliza desses contatos para obter outras informações dos hóspedes.

Durante a obtenção da informação, etapa 2 da GI, esta pode ser aplicada, durante a permanência do hóspede no hotel de modo a verificar alguma discrepância com as informações obtidas durante o ato da reserva e atualizando assim seus registros.

Outro aspecto dos fluxos de informação é a distribuição das informações no planejamento dos trabalhos. Elas podem ser agrupadas e classificadas conforme as atividades e o fim que se aplica a ela; setores como lavanderia e áreas sociais recebem um mapa geral de ocupação e quantidade de hóspedes para seus processos operacionais, diferentemente dos funcionários responsáveis pela arrumação dos quartos, que recebem informações com um conjunto maior de detalhes e relacionadas à arrumação dos quartos.

Na etapa 3 da GI, todas as informações obtidas durante o processo de reserva e também coletadas durante a estada do hóspede no hotel, podem ser distribuídas à equipe por meio de relatórios impressos ou no formato eletrônico (por ex. e-mail), subsidiando-os no seu resgate e possível diminuição das possibilidades de erro. As particularidades sobre determinado hóspede, ao serem distribuídas, possibilitam a todos os funcionários, em diversos horários, utilizar as mesmas informações.

Na Governança, a utilização das informações pode ter vínculos com os procedimentos relacionados às áreas sociais de limpeza, arrumação e conservação. A utilização das informações pode ainda ser utilizada na lavanderia, atendendo às solicitações dos hóspedes, com relação à lavagem de roupas e acessórios.

Outro aspecto na utilização é na supervisão, coordenação e na preparação dos quartos. Os bloqueios, por manutenção ou reforma, a liberação após a limpeza, as informações de ocupação e particularidades de cada hóspede podem oferecer um mapa com procedimentos específicos de arrumação dos quartos.

A utilização da informação, etapa 4 da GI, pode ser aparecer no preparo dos ambientes sociais e na arrumação dos quartos, conforme as indicações captadas na reserva ou pelo contato com os hóspedes; assim, ao frequentar as áreas sociais ou entrar no quarto reservado, pode-se perceber que ele foi arrumado conforme sua preferência. A preparação das áreas sociais e arrumação dos quartos têm relação direta com as políticas definidas pela gerência.

Dessa forma, apresenta-se na tabela 10 um resumo dos processos de Governança relacionados com as etapas da GI e suas características.

**Tabela 10: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Governança**

<b>Fluxo de Informação</b>	<b>Etapas da GI</b>	<b>Características da GI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar as necessidades de informação, como e preferências dos hóspedes</li> <li>- Informações para arrumação e preparação dos quartos;</li> </ul>	Determinação das Exigências da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de coleta de informações realizadas no contato com o hóspede;</li> <li>- O tipo, a quantidade e a qualidade das informações definidas por todos os setores e que podem ser coletadas processo de reserva;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenção de informações no contato diário com os hóspedes;</li> <li>- Análise das informações utilizadas durante processo de arrumação de quarto;</li> <li>- Verificar a representação das informações e a facilidade sobre o seu entendimento.</li> </ul>	Obtenção das Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras e procedimentos definidos pela empresa;</li> <li>- Critérios de classificação e formatação das informações;</li> <li>- Criação de estrutura que reflita as exigências da de informação;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso às tecnologias de forma a prover e compreensão das informações armazenadas.</li> <li>- Capacidade e habilidade dos funcionários no acesso e interpretação das informações disponíveis.</li> </ul>	Distribuição da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatação das informações;</li> <li>- Distribuição das informações conforme a sua utilização;</li> <li>- Hábitos e meios de resgate das informações;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrair informações sobre as preferências dos hóspedes que possam ser aplicadas na arrumação de um quarto ou limpeza das áreas externas.</li> </ul>	Utilização da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimilação das informações pelos usuários;</li> <li>- Utilização das informações em atividades efetivas;</li> </ul>

Fonte: Autor com base em Mullins (2004), Rutherford (2004).

### **3.3.2. O Fluxo de Informação em Alimentos e Bebidas e a Gestão da Informação**

A área de Alimentos e Bebidas é responsável pelo serviço de alimentação do meio de Hospedagem. Podem estar vinculados a esta área os restaurantes, as cozinhas, os bares, o serviço de banquetes, tendo, como principal atribuição, o preparo dos alimentos que serão oferecidos aos hóspedes durante sua estada no hotel. Além disso, pode ser responsável pelo atendimento dos quartos e sua estrutura pode variar conforme o tamanho do empreendimento.

Esta área normalmente é composta por setores menores e com função especializada, como serviço de apoio a eventos, compras e estocagem, serviço de quarto e pré-preparo de Alimentos. Dessa forma, a distribuição da informação pode colocar à disposição da equipe de produção as informações relativas ao cardápio a ser produzido, assim como um resumo das informações dos hóspedes ou reserva de mesas.

A operação do setor de Alimentos e Bebidas pode construir uma imagem tentadora para o público-alvo pela combinação de alguns fatores como: produtos oferecidos, serviço, preço, ambientação, localização e o tipo de público.

No contexto do fluxo de informação no setor Alimentos e Bebidas podem existir o relacionamento com diversos setores da atividade hoteleira. A Recepção pode oferecer informações sobre o perfil dos hóspedes, solicitações e restrições alimentares e receber uma proposta de cardápio para ser informado ao hóspede na reserva. Os setores de pré-preparo (como legumeria e açougue) podem auxiliar na construção e elaboração dos pratos.

As informações relacionadas ao setor administrativo têm o contexto econômico de levantamento de custo. Também relacionado ao setor de Alimentos e Bebidas, o setor Compras/Almoxarifado recebe as requisições de material para compra e procede a estocagem dos produtos. Outro setor com relação de troca de informações com Alimentos e Bebidas é a Manutenção, onde as solicitações de reparos e serviços de apoios são encaminhadas para o funcionamento dos equipamentos.

Nesse o contexto, procura-se na figura 11, mostrar resumidamente os fluxos de informação em Alimentos e Bebidas e suas relações dentro da hotelaria.

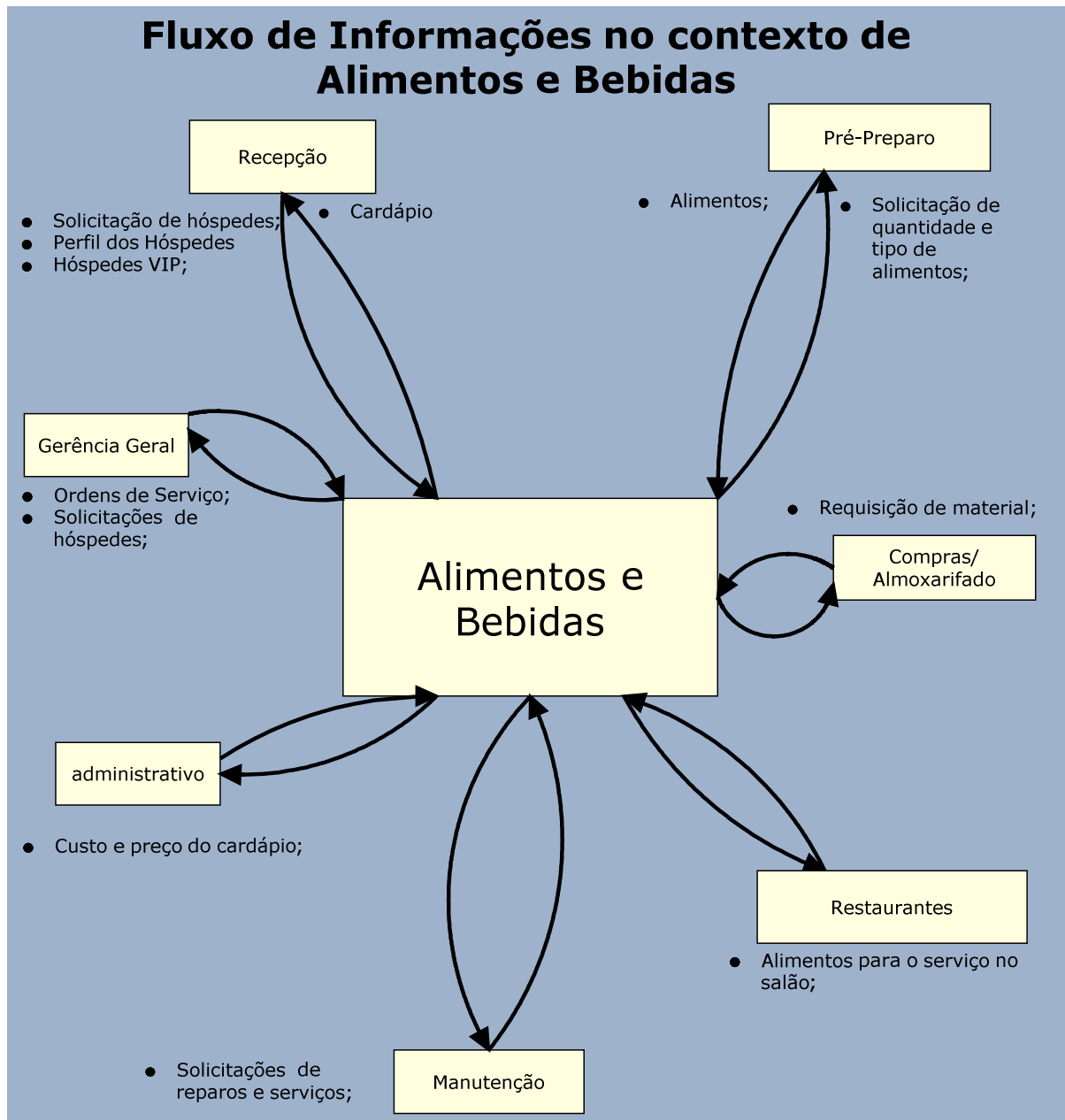


Figura 11: Fluxo de Informações no contexto de Alimentos e Bebidas.

Fonte: Autor com base em Mullins (2004), Rutherford (2004), Knight e Kotschevar (2005).

Pode-se analisar o fluxo de informação em Alimentos e Bebidas levando em consideração o levantamento das informações necessárias para o planejamento das operações.

Ao elencar os problemas operacionais relacionados com fornecedores, elaboração de cardápio, as necessidades dos hóspedes, adequação da mão de obra, produtos oferecidos, turnos de trabalho, disponibilidade de equipamentos, pode-se ter uma idéia das exigências de informação necessária.

As experiências dos profissionais envolvidos na produção dos Alimentos, na realização de banquetes e no dimensionamento de pessoal no restaurante, também, podem contribuir para a determinação dessas exigências de informação.

A etapa um da GI, sobre a determinação das exigências, pode levantar quais são as informações necessárias para o correto planejamento das operações no setor de Alimentos e Bebidas. Para o planejamento das atividades de todos os setores relacionados com a produção de Alimentos e Bebidas, as reuniões, entre os funcionários com mais experiência, com setores de apoio, podem definir as exigências ou promover novas.

Durante um jantar, em um banquete ou por meio de uma solicitação especial, as informações sobre os hábitos alimentares dos hóspedes podem ser coletados e adicionados ao fluxo de informação do hotel. Se o cliente está procurando lazer, ou está envolvido com negócios, se há alguma orientação religiosa, qual a faixa etária, os horários pré-estabelecidos de serviço de alimentação ou a existência de alguma restrição alimentar podem aperfeiçoar os registros já existentes.

A etapa dois da GI, na obtenção das informações, pode verificar que as principais referências são obtidas durante a reserva do hóspede. Durante os procedimentos operacionais de contato com os hóspedes, como nas refeições, nos banquetes ou nas solicitações de quarto, outras informações podem ser obtidas e incorporadas como um processo contínuo de organização das informações.

O fluxo de informação em Alimentos e Bebidas tem, na distribuição das informações, a forma como esse setor transmite os arquivos com as preferências dos seus clientes, as necessidades operacionais, as respostas das pesquisas, aniversários ou comemorações e nomes dos membros das famílias. Os relatórios contendo a definição de um determinado cardápio podem resultar em pedidos de compra, produtos que devem ser preparados antecipadamente, requisição de pessoal extra para um determinado momento, ou levantamento de novos fornecedores.

A etapa três da GI, sobre a distribuição das informações, pode-se apresentar na distribuição da informação em Alimentos e Bebidas ao selecionar as informações relacionadas a um determinado processo. Na elaboração de um cardápio, temos a definição de uma lista de

compras, elaboração de custos, de materiais utilizados, de pessoal a ser contratado, e tipo de serviço prestado no restaurante; essas informações são formatadas e distribuídas para diferentes setores com diferentes atribuições.

No fluxo de informação a execução dos pratos e os serviços prestados podem ser atribuídos ao planejamento dos cardápios, que são regidos pelas preferências dos hóspedes. Em muitos casos, os desejos e as necessidades desse público podem ser identificados com base em dados sócio-econômicos como: religião, idade, tamanho da família, quantidade de dinheiro disponível, raça e educação. A relação entre os setores leva o uso da informação desde o processo de compra de Alimentos, as questões econômicas de custo de cardápio, passando por dimensionamento de pessoal e equipamentos utilizados.

Outro aspecto da utilização das informações são os sistemas de informação que podem cruzar os dados e listar diversos itens de cardápio potenciais; informações sobre o tipo e tamanho de cardápio também podem ser guardadas em arquivos (KNIGHT e KOTSCHEVAR, 2005).

Na utilização da informação, a etapa quatro da GI, as informações obtidas pelo cadastro do hóspede e, também, pela experiência dos funcionários, oferecem ao gestor da área a produção de diferentes tipos cardápios, listas de compras, atendimento no restaurante, em eventos ou solicitações especiais nos quartos. Os relatórios estatísticos fornecidos pelos sistemas de informação ou pela área de Reservas do hotel podem oferecer esse suporte de apoio à decisão de compra de produtos, reserva de mesas, alocação de pessoal em horários diferenciados (como serviço de quarto) e análise de estoque .

Dessa forma, apresenta-se na tabela 11 um resumo dos processos de Alimentos e Bebidas relacionados com as etapas da GI e suas características.

**Tabela 11: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Alimentos e Bebidas**

<b>Fluxo de Informação</b>	<b>Etapas da GI</b>	<b>Características da GI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar as necessidades de informação, como as preferências dos hóspedes, e coletadas durante a reserva.</li> <li>- Informações para planejamento das</li> </ul>	<p>Determinação das Exigências da Informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de coleta de informações realizadas no contato com o hóspede;</li> <li>- O tipo, a quantidade e a qualidade das informações definidas por</li> </ul>



operações em Alimentos e Bebidas;		todos os setores e que podem ser coletadas;
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenção de informações no contato diário com os hóspedes;</li> <li>- Análise das informações utilizadas durante processo de atendimento dos hóspedes no restaurante;</li> <li>- Verificar a representação das informações e a facilidade sobre o seu entendimento.</li> </ul>	Obtenção das Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras e procedimentos definidos pela empresa;</li> <li>- Critérios de classificação e formatação das informações;</li> <li>- Criação de estrutura que reflita as exigências da de informação;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso às tecnologias de forma efetiva e compreensão das informações armazenadas;</li> <li>- Capacidade e habilidade dos funcionários no acesso e interpretação das informações disponíveis.</li> </ul>	Distribuição da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatação das informações;</li> <li>- Distribuição das informações conforme a sua utilização;</li> <li>- Hábitos e meios de resgate das informações;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrair informações sobre as preferências dos hóspedes que possam ser aplicadas na elaboração de cardápios, listas de compras e outros procedimentos operacionais.</li> </ul>	Utilização da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimilação das informações pelos usuários;</li> <li>- Utilização das informações em atividades efetivas.</li> </ul>

Fonte: Autor com base em Mullins (2004), Rutherford (2004), Knight e Kotschevar (2005).

### 3.3.3. O Fluxo de Informação em Lazer e Eventos e a Gestão da Informação

A área de Lazer e Eventos, de uma forma geral, controla os espaços comuns destinados ao entretenimento dos hóspedes e, quando for o caso, controla também os espaços destinados à realização de algum tipo de evento. Para o setor de Lazer e Eventos, a necessidade de GI aparece nos processos de elaboração das atividades de lazer, nas atividades relacionadas à organização de eventos e na utilização de espaços comuns.

As atividades de lazer articulam-se em um conjunto de atividades como jogos, atividades esportivas e culturais, passeios entre outras. A programação de eventos constitui-se de festas temáticas, apresentações, *shows*, gincanas, festivais de música e gastronomia (PINA e RIBEIRO, 2007, p.38).

O hotel pode ter como objetivo, ao investir no setor de Lazer e Eventos, oferecer ao hóspede espaço de entretenimento, descontração ou tranquilidade, ocupando assim suas horas

disponíveis em atividades programadas de lazer ou em atividades produtivas. Além disso, pode melhorar a percepção do hóspede quanto à variedade de serviços oferecidos (CANDIDO E VIEIRA, 2003).

Como o desenvolvimento das atividades de lazer e da programação de eventos outros setores dos meios de hospedagem podem ser envolvidos. O contexto do fluxo de informação envolve as áreas sociais e os serviços de limpeza do setor de Governança, solicitações de preparos de Alimentos para o setor de Alimentos e Bebidas, cobrança de valores no Caixa e relatórios na Recepção, as estatísticas e perfil dos hóspedes da área de Marketing e Vendas, bem como na preparação de espaços solicitadas ao setor de Manutenção.

As características das atividades de lazer e a programação de eventos exigem que o fluxo de informação e comunicação aconteça de forma correta, sob pena de uma atividade ou uma reunião sofrer perdas irreparáveis. Nesse sentido, os setores citados acima têm responsabilidade na preparação dos espaços.

Colocado o contexto, procura-se na figura 12, mostrar resumidamente os fluxos de informação em Lazer e Eventos e suas relações dentro da hotelaria.

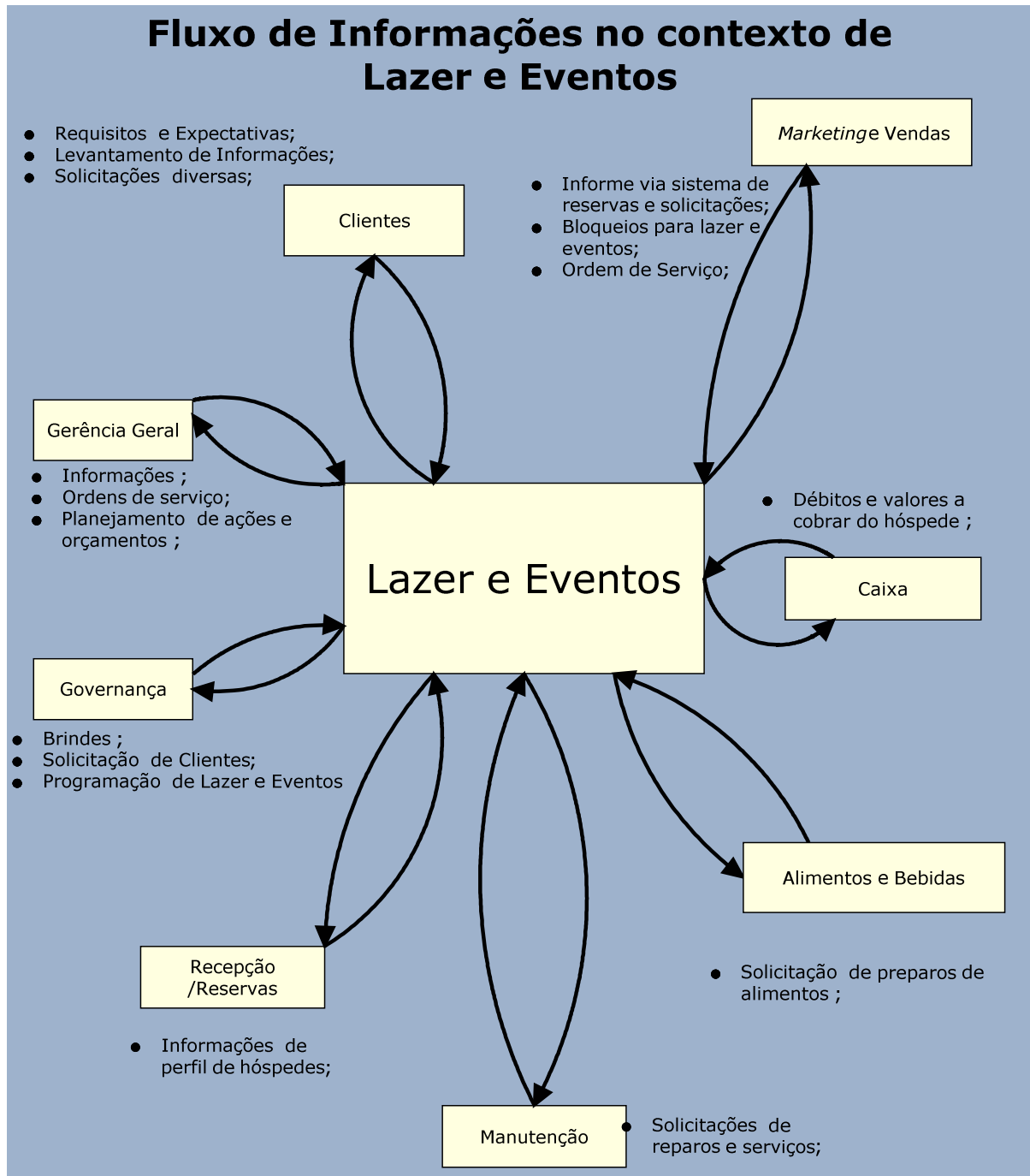


Figura 12: Fluxo de Informações no contexto de Lazer e Eventos.

Fonte: Autor com base em Rutherford (2004), Pina e Ribeiro (2007), Candido e Vieira (2003).

O fluxo de informação na área de Lazer e Eventos tem início na preparação da programação das atividades relacionadas a lazer ou a eventos. Essa preparação pode consistir em levantamentos de informações sobre os hóspedes. As necessidades de informação podem ser levantadas pelas equipes em reuniões preliminares ao acontecimento de um feriado, final de semana ou período do evento.

Na etapa 1 da GI, a determinação das exigências, pode relatar as necessidades com a estrutura física e espaços disponíveis do hotel para um determinado período de tempo, assim como, as necessidades de equipamentos de apoio (áudio, vídeo, tradução simultânea), número de salas reservadas, o número de hóspedes e sua faixa etária e necessidades especiais.

As informações obtidas pelo setor de Reservas, raramente, contemplam informações que forneceriam melhor suporte à área de lazer; nesse sentido, os profissionais de recreação tornam-se grande fonte de informação para o hotel, pois estão em contato constante com o cliente.

Em eventos, normalmente, existe uma negociação prévia com a empresa que promove o encontro; nessa negociação, ficam previamente negociada as preparações dos espaços, dos equipamentos, entretenimento, serviços de alimentação e serviços de apoio que normalmente são utilizados. As informações sobre os participantes são limitadas e condicionadas à sua divulgação pela empresa. Ao obter os dados destes hóspedes, o hotel pode programar alguma ação de *marketing* e vendas procurando, dessa forma, o seu retorno como hóspede particular, ou seja, sem vínculos com a empresa.

Na obtenção da informação, a etapa 2 da GI, pode ser colocada a necessidade de consistência das informações como idade, sexo, procedência e limitações físicas para o planejamento do lazer, no caso de eventos; as reuniões entre o hotel e o cliente são mais produtivas, pois concentram uma quantidade grande de detalhes operacionais e financeiros que dificultam a obtenção de informação pela central de Reservas. Essa necessidade justifica alguns hotéis manterem uma central de vendas para evento, independente da central de reserva principal do hotel.

O fluxo de informação em Lazer e Eventos ainda contempla a distribuição das informações entre a equipe e entre os setores com processos relacionados. A informação distribuída dentro da equipe pode ter relação com o planejamento das atividades ou o andamento delas, além do cuidado com a qualidade. Entre os setores, a informação pode ser formatada de forma a destacar horários e locais onde acontecerão as atividades; assim, pode-se programar o deslocamento de material e pessoal para realização de atividades em locais diferenciados.

A etapa três de distribuição das informações deve dar subsídios à coordenação da área na preparação da equipe para realização de um evento, contratando mão de obra temporária e verificando a necessidade de serviços terceirizados. Para o lazer, os relatórios estatísticos, emitidos pela central de reserva e experiência profissional, devem permitir ajustes na equipe de recreação e na programação de lazer.

A utilização das informações, na elaboração da programação de lazer, pode abarcar a escolha das atividades e ordem de execução destas atividades. A escolha das atividades pode ser selecionada previamente utilizando-se de informações como: hóspedes habituais do hotel, hóspedes ocasionais do hotel, pesquisas anteriores de opinião ou até atividades de hotéis concorrentes.

Em eventos, a obtenção das informações em forma de reuniões de preparação gera um documento conhecido na hotelaria como ordem de serviço; nela, estão descritos todos os acertos feitos entre o hotel e a empresa realizadora do evento.

Na etapa 4 da GI a utilização da informação deve promover a execução do processo de um evento como: a montagem de sala, recebimento dos equipamentos externos, placas indicativas, organização da equipe de suporte. A elaboração das atividades de lazer pode agregar serviços terceirizados, atrações externas e, também, a alocação de pessoal especializado; nesse sentido, as atividades de lazer devem relacionar a demanda e perfil do público com as limitações de espaço físico, material humano e condições financeiras impostas pela empresa.

Desta forma, apresenta-se na tabela 12 um resumo dos processos de Lazer e Eventos relacionados com as etapas da GI e suas características.

**Tabela 12: O Fluxo de Informação e a Gestão da Informação no processo de Lazer e Eventos**

<b>Fluxo de Informação</b>	<b>Etapas da GI</b>	<b>Características da GI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar as necessidades de informação como e preferências dos hóspedes</li> <li>- Informações para planejamento das operações em Lazer e Eventos</li> </ul>	<p>Determinação das Exigências da Informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de coleta de informações realizadas no contato com o hóspede;</li> <li>- O tipo, a quantidade e a qualidade das informações definidas por todos os setores e que podem ser</li> </ul>

		coletadas processo de reserva;
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenção de informações no contato diário com os hóspedes;</li> <li>- Análise das informações utilizadas durante as atividades de lazer ou na programação de eventos;</li> <li>- Verificar a representação das informações com os demais setores e a facilidade sobre o seu entendimento.</li> </ul>	Obtenção das Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras e procedimentos definidos pela empresa;</li> <li>- Critérios de classificação e formatação das informações;</li> <li>- Criação de estrutura que reflita as exigências da de informação;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso às tecnologias de forma efetiva e compreensão das informações armazenadas.</li> <li>- Capacidade e habilidade dos funcionários no acesso e interpretação das informações disponíveis.</li> </ul>	Distribuição da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatação das informações;</li> <li>- Distribuição das informações conforme a sua utilização para os monitores de lazer;</li> <li>- Hábitos e meios de resgate das informações;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrair informações sobre as preferências dos hóspedes que possam ser aplicadas na elaboração de atividades de lazer e na programação de eventos.</li> </ul>	Utilização da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimilação das informações pelos usuários;</li> <li>- Utilização das informações em atividades;</li> </ul>

Fonte: Autor

A relação entre as colunas nas tabelas 09, 10, 11 e 12, mostra que, por suas características, a GI pode ser aplicada nos fluxos de informação nas áreas de Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Lazer e Eventos de forma melhorar as diversas atividades executadas por estas áreas.

Durante sua estada, ou em uma próxima, os hóspedes podem perceber que existe preparo da equipe de funcionários, pois suas informações estão compartilhadas e aplicadas em diversos momentos. Neste cenário, todos os funcionários do hotel devem estar aptos a perceber nos detalhes o que poderá propiciar uma melhor estada ao hóspede, escutar e responder qualquer dúvida ou sugestão dele e por meio desta relação transferir aos demais setores este conhecimento.

### **3.3.4. Fluxos de Informação e a Gestão do Conhecimento**

As reflexões sobre a GC remetem novamente à colocação de Choo (2003), ao mostrar que a Gestão da Informação está inserida em um contexto muito mais amplo, o da organização do conhecimento; desta forma, durante as reflexões sobre os fluxos de informação, pode-se observar que este está implícito em um campo de estudo maior, o da organização do conhecimento, pois cada procedimento entre os setores ou executado e em cada relação com o cliente, promove, na equipe, a criação de um conhecimento tácito; assim, ao analisar os conceitos de GC considera-se a empresa como um todo.

Os fluxos de informação podem estar presentes nos processos hoteleiros, onde o hóspede se relaciona com diversos funcionários, podendo gerar uma situação de condição para a criação do conhecimento.

Os significados e as percepções dos funcionários durante o relacionamento com o hóspede também pode gerar uma série de soluções para um problema definido. Nesse sentido, cabe à organização hoteleira escolher uma delas para a tomada de decisão.

A seguir, abordaremos a relação dos fluxos de informação e a GC a partir da tabela 2, onde sintetizamos os conceitos, o ambiente, os modos e as fases de criação do conhecimento.

Ao analisarmos os conceitos da GC nos meios de hospedagem, partimos do ponto onde os funcionários e os hóspedes se relacionam freqüentemente; esse relacionamento concede ao funcionário condições de assimilar novas informações e experiências, podendo utilizá-las de forma produtiva em uma ação. Essas experiências sofrem a aplicação de regras e valores definidos pela empresa e podem alterar o conjunto de informações disponíveis e acessíveis para equipe. Dessa forma, os conhecimentos são criados pelos fluxos de informação.

Os modos de conversão do conhecimento, nos meios de hospedagem, se relacionam com as áreas que têm interação direta com o hóspede e têm a responsabilidade de servi-lo. Essa condição relacional propicia aos seus membros a socialização das experiências por meio de atividades em grupo e externalizam o conhecimento para os outros membros. Esses momentos de externalização oferecem oportunidade de comparação e combinação dos conceitos existentes e o novo. Os modos de conversão, ainda direcionam para compreensão e assimilação de como aplicar esse novo conhecimento.

Para o ambiente de criação do conhecimento, os gestores colocam as metas e os objetivos produtivos estabelecidos como resultados a serem atingidos. Podendo ser definidos em números como a taxa de ocupação desejada, níveis de satisfação do hóspede e limitações financeiras. Outro aspecto é a autonomia sugerida à equipe na criação de novas propostas, concede aos seus integrantes elementos para proporcionar situações inovadoras como um *Check-out* ou *Check-out*, sem filas e mais eficiente.

Fatores internos e externos ou a própria condição de mercado podem iniciar o processo de caos criativo e flutuação, em que, a cada inovação apresentada pela concorrência ou um resultado abaixo das metas estabelecidas pelo hotel, criam condições para análise da situação.

Outro fator relacionado ao ambiente da criação do conhecimento é o sistema social especializado e inter-relacionado encontrado nos hotéis, dessa forma, o relacionamento de um ou mais indivíduos da estrutura organizacional podem alterar um determinado conceito já que essa relação, entre os setores, ajuda a desenvolver os canais de comunicação informais, gerando assim uma redundância de informação.

No ambiente de criação do conhecimento dos meios de hospedagem os hotéis que contam com uma estrutura agrupada, principalmente os pertencentes a redes, desenvolvem análises, do mesmo tipo de informação, em contextos mercadológicos diferentes, essa estratégia pode visar um tipo de variedade de requisitos. Um exemplo deste cenário foi abordado no capítulo de justificativa e relevância, nesta dissertação, quando foi apresentado o trabalho da rede Atlântica hotels e da rede Accor.



As fases do processo de criação do conhecimento, nos fluxos de informação hoteleiro, podem ser encontradas em diversos momentos. As fontes de conhecimento tácito surgem nas pessoas durante a rotina de trabalho e pela experiência no decorrer dos anos. Recepcionistas, camareiras, monitores de lazer, garçons, cozinheiros e gerentes percebem os gostos e desejos de cada hóspede. O compartilhamento desse conhecimento é a sua socialização para os outros membros do setor em momentos de discussão e análise.

Na criação de novos conceitos, os modelos mentais e habilidades técnicas adquiridas durante os diversos processos como o de reserva, arrumação de um quarto ou elaboração de cardápio são externalizados por demonstrações práticas do “como fazer”, relacionando isso aos critérios desenvolvidos pela empresa, assim, combinadas com o modelo existente; esta prática conduz os membros de uma equipe a uma incorporação da nova rotina de trabalho como um novo modelo mental.

A criação dos conceitos remete à cristalização do conhecimento compartilhado, em algo prático que pode ser aplicado como uma nova atividade de lazer ou um novo prato elaborado pela cozinha em que ambos podem contar com a participação de outras equipes.

A justificação dos novos conceitos pode ser a forma como o hotel avalia se um novo conceito responde às expectativas. Ela aparece na forma de aplicação de ferramenta de pesquisa no mercado, avaliando a satisfação de uma seleção reduzida de hóspedes e também pela avaliação realizada pelos supervisores e gerentes quanto ao custo e logística necessária para aplicação do conceito.

Um novo cardápio pode ser analisado pelos funcionários, uma nova forma de reserva pode ser sugerida, podendo usar uma tecnologia que aumentaria a velocidade do processo, um novo enxoval colocado no quarto pela Governança, ou ainda, alguma atividade inovadora de Lazer pode ser justificada quando aplicada a grupo reduzido de hóspedes.

Na construção de protótipos, o novo conceito proposto pode sofrer algumas alterações e ajustes do modelo inicial, ou ainda, ser descartado. Essa construção de um modelo ou protótipo serve como piloto para comparação com o conceito antigo. Uma nova ferramenta de

reservas utilizando a Internet, por exemplo, com formulários interativos onde o hóspede pode ver os ambientes sociais ou o quarto.

Na elaboração das atividades de lazer, podem existir diversos momentos de integração com diversos setores, onde se encontra a participação de uma estrutura de Alimentos e Bebidas ou atividades lúdicas relacionadas com a alimentação.

Um novo produto utilizado na limpeza dos quartos pode reduzir o tempo alocado neste processo, assim como um novo cardápio pode cair perfeitamente no gosto do cliente, pois foi elaborado não apenas pelo chefe de cozinha, mas por uma série de pessoas de diversas equipes.

Dessa forma, a última fase no processo de criação do conhecimento, a difusão do conhecimento, promove a interação dos novos conceitos em outros setores, ou, em outros meios de hospedagem, quando for o caso. As áreas associadas podem promover um novo ciclo de conhecimento em seus respectivos processos, ao analisarem os resultados na qualidade do serviço prestado ao hospede, a opinião do hóspede e também a compatibilidade dos conceitos em seu processo.

Com a difusão do conhecimento, a Governança do hotel pode preparar um ambiente social para aplicação de atividades de lazer ou de alimentação; A área de Alimentos e Bebidas pode sugerir atividades de lazer com alimentação ou ainda preparar diversos tipos de arrumação de quarto personalizado; Recepção e Reservas podem preparar relatórios e mapas de satisfação do cliente, esses documentos contemplam a percepção dos hóspedes com as atividades e sua rotina no hotel.

Esses relatórios ainda podem, por exemplo, subsidiar de informações um grupo de monitores de lazer, de diferentes especialidades. As ações são analisadas por cada elemento e dessa forma contribuir com dados e experiências, nessa condição existe uma maior possibilidade de idéias criativas surgirem e assim recomençar o ciclo do processo de criação do conhecimento.

Assim, a visão de hospitalidade e sua relação com o conhecimento podem conduzir a propostas inovadoras de transformação dos conceitos encontrados, hoje, na hotelaria. Podemos supor que o conhecimento tácito que é constituído de experiências adquiridas de difícil formalização e comunicação e que representa boa parte do conhecimento gerado em empresas hoteleiras, isso, devido à característica de proximidade entre o funcionário e os hóspedes. As soluções que poderiam ser projetadas neste contexto podem perder seu valor, enquanto não se adequar às relações sociais de compartilhamento deste conhecimento.

#### 4. PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base nas informações teóricas descritas no capítulo 2, onde se destacou as etapas da GI que relacionam a determinação das necessidades, obtenção, distribuição e utilização das informações e as informações da GC que relacionam o ambiente, os modos e as fases do processo de criação de GC com as informações teóricas no capítulo 3, que desenvolve os conceitos de hospitalidade, nesse capítulo, serão apresentadas algumas propostas de melhoria da hospitalidade com a aplicação da GI e GC.

As fontes de dados, externas ao contexto hoteleiro, podem ser identificadas e incorporadas à base de dados do hotel rotineiramente durante as transações comerciais. As bases de dados dos hotéis devem incorporar essas informações de forma criteriosa, com cuidado de não duplicá-las ou incorporar informações erradas.

Ao observar a existência de diferentes contextos no fluxo de informação nos empreendimentos hoteleiros, esta estrutura pode assimilar melhorias a partir das experiências dos funcionários, agregando valor na base de dados e tornando-a mais eficiente.

O fluxo de informação, também, deve criar e abastecer de matéria-prima ações de *Marketing*, Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Administrativo, Manutenção, Lazer e Eventos entre outros. Essas informações, como matéria prima, selecionada na base de dados e distribuída pelos sistemas de informação, devem representar as necessidades informacionais, permitindo assim a incorporação de atitude mais ativa nos processos hoteleiros. As figuras 9, 10, 11, 12 apresentam os fluxos de informação dos principais setores hoteleiros e objeto de estudo desse trabalho.

Os principais setores hoteleiros podem promover o uso da informação em ação e os usuários podem aprimorar o relacionamento com o hóspede. Essas ações podem ser um componente forte na construção de relacionamento duradouro com o hóspede. Dessa forma, as características, os conceitos e as etapas da GI, que foram destacadas na Tabela 01 deste trabalho, podem ser aplicadas em cada setor em seus fluxos de informação.

Na área de Hospedagem, esse relacionamento com os hóspedes devem buscar a coleta de informações de todos os tipos. Normalmente, Reservas e Recepção são os setores responsáveis por essa obtenção de informações, mas todos os funcionários a todo o momento devem ficar atentos aos detalhes dos hóspedes.

A avaliação da adequação dos cadastros dos hóspedes com os serviços, sua atualização pelos funcionários experientes com novas informações deve manter o histórico dos hóspedes com estrutura adequada para o oferecimento de uma melhor qualidade das informações.

O uso regular de relatórios para análise de ocupação deve adequar a estrutura de prestação serviço à demanda de clientes, elaboração de plano tarifário, bloqueios de quartos, descontos concedidos em diárias, além de ações de pós-venda que visam obter o índice de satisfação dos hóspedes e clientes. Não apenas os hóspedes, mas as empresas, agências, operadoras e consultores independentes podem ser alvos dessa prática.

Na utilização das informações no setor de Governança, o controle dos enxovais dos quartos deve auxiliar na criação de uma imagem familiar nesses espaços; as informações extraídas dos sistemas de informação orientam seus usuários sobre a cultura, religião, status político ou social possibilitando a arrumação dos quartos e das áreas sociais de forma adequada.

Na arrumação de quartos, alguns exemplos são: a colocação de computador portátil no quarto, filmes em dvd, decoração personalizada, mini-bar personalizado, configuração de amenidades nos quartos, cama extra, berço, identificação de datas especiais, tipos de travesseiros e enxovais.

Nas áreas sociais, alguns tipos de hóspedes de determinadas religiões devem ser recebidos com determinado tipo de alimentação e, além disso, outros elementos de decoração colocam o hotel em harmonia com as exigências desses hóspedes. A utilização da informação das informações dos hóspedes deve, também, promover a articulação entre os outros setores como lavanderia e compras.

Na área de Alimentos e Bebidas, um dos aspectos sobre a utilização da informação tem relação com a gestão da cadeia de suprimentos. Esta análise deve ter relação com os diversos fornecedores e tem relação com os prazos e a qualidade do material vendido, avaliação desses produtos conforme as exigências do hotel e as formas de estocagem. O controle de estoque tem relação com os tipos de material, sendo que as informações importantes têm relação com data de validade, manuseio e condições de estocagem.

A utilização das informações pode evitar que uma quantidade grande de um determinado produto seja adquirida, ou ainda, produtos sem relação com o tipo de perfil de cliente atendido. A utilização da informação, nesse contexto, pode permitir ao hotel adequar suas compras estimando tempo e custo com a necessidade do hotel.

Ainda em Alimentos e Bebidas, as preferências alimentares colhidas no processo de reserva devem ser utilizadas no desenvolvimento de cardápios que tenham relação com o tipo de público atendido e, conseqüentemente, menos probabilidade de ser rejeitado. Hóspedes com restrições alimentares como glúten ou produtos derivados do leite; hóspedes com idade avançada, crianças ou ainda hóspede com orientação religiosa devem merecer cuidados especiais ou ainda cardápios diferenciados. Essas informações possibilitam a elaboração dos custos operacionais mais condizentes com à realidade e adequação da equipe de funcionários e tipo de serviço a ser oferecido ao hóspede;

A área de Alimentos e Bebidas ainda tem relacionamento na área de vendas. Os bares dos hotéis, os restaurantes e outros lugares onde são comercializados alimentos e bebidas são conhecidos como pontos de venda. O fluxo de informação, nessa área, tem relacionamentos com preferências de consumo com o hóspede; nesse ambiente existe uma excelente possibilidade de coleta de informações.

Em um ambiente de GI, ao consumir algum produto nos pontos de venda, o cadastro dos hóspedes é atualizado, criando um histórico de consumo, com tipos de produtos, gastos acumulados, que pode ser consultado posteriormente.

Em Lazer, a GI deve ser aplicada na elaboração das atividades de lazer. Informações sobre a faixa etária, orientações religiosas, limitações físicas e os espaços disponíveis são elementos iniciais nesse processo. Em hotéis com setor de lazer estruturado, o

desenvolvimento dessas atividades tem relação com esses elementos. No cruzamento desses dados, as diversas atividades, das diversas faixas etárias, devem ser alocadas em espaços diferentes; hóspedes portadores de necessidades especiais devem ser contemplados com atividades específicas para evitar a sensação de deslocamento. Esse cenário coloca diversos grupos de hóspedes em atividades simultâneas e personalizadas ao seu perfil.

Sobre Eventos, as áreas de reuniões não vendidas em eventos, em um determinado período, consistem em receita perdida de forma irrecuperável. A melhoria na GI pode ser aplicada para melhorar a ocupação de forma a analisar o perfil e as necessidades de serviço dos clientes. O setor de banquete pode ser acionado para montar o serviço de alimentação dentro da sala de reuniões. As áreas de lazer como quadras, piscinas, ginásios e áreas externas podem ser usadas como espaços alternativos para atividades de eventos. Cabe, então, ao organizador de eventos a avaliação de necessidades e a adequação dos espaços.

As características da GC foram destacadas na Tabela 02 e contemplam as condições necessárias para a criação do conhecimento dentro de uma empresa. Em um ambiente em que a Gestão do Conhecimento é desenvolvida, deve ser implementado o processo de transferência de conhecimento, que pode ser melhorado por meio de contatos periódicos ou *brainstorming*<sup>10</sup> de funcionários de um setor ou vários, em momentos estratégicos do ano (ao final de uma temporada ou grande evento).

Outro ponto da GC é a coleta periódica dessas idéias, subsidiando de novos conceitos, os métodos de trabalho aplicados nos processos de cada setor. Com a utilização dos instrumentos de pesquisa utilizados, podem-se avaliar os novos conceitos. Dessa forma, pode ocorrer uma dispersão de um novo conceito para outros setores da empresa, se estes forem bem avaliados.

As fases de criação de conhecimento exigem o envolvimento de diversos setores na melhoria dos serviços oferecidos, mesmo que não sejam de sua responsabilidade, coloca um elemento criativo e, talvez inesperado, nesse processo de inovação. Desde o compartilhamento do conhecimento tácito até a difusão do novo conhecimento, as alternativas geradas podem permitir um melhor desempenho em áreas de apoio como manutenção,

---

<sup>10</sup> Brainstorming: Método utilizado em recursos humanos que consiste em reunião de pessoas para coleta e avaliação de idéias (Robbins,2002).

administrativos e segurança, pois elas também participam da criação das atividades que tornam o entorno agradável e conveniente.

Os hotéis devem transmitir uma ótima imagem no mercado para atrair clientes. A imagem criada pelo *marketing* do hotel deve refletir um lugar seguro, confortável e hospitaleiro e dar a sensação ao hóspede de que eles vão encontrar tudo o de que necessitam e que desejam dentro do hotel; assim, a partir de algumas inovações, procura-se afetar o hóspede diretamente, porque ele é parte integrante do processo.

A proposta de hospitalidade na Hospedagem deve ser vislumbrada diante da aplicação da Gestão da Informação, da Gestão do Conhecimento nos processos desenvolvidos em cada setor e, conseqüentemente, melhoria no fluxo de informação. Nesse sentido, devemos relacionar os setores, os processos desses setores e sua relação com os conceitos da hospitalidade apresentada no capítulo 3.



## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVOS TRABALHOS

Ao descrever os problemas operacionais encontrados nos meios de hospedagem, podemos perceber que uma relativa quantidade deles, é proveniente de problemas nos fluxos de informação.

O fluxo de informação hoteleiro está inserido no contexto turístico, relacionado a diversos atores e canais de distribuição de informações desde o cliente até o fornecedor de serviço. Nesse processo, as possíveis falhas comprometem a distribuição da informação e, conseqüentemente, a prestação do serviço.

Os fluxos de informação também estão presentes na contínua alimentação e realimentação dos registros do sistema, promovidos pelas experiências, acertos e erros, sendo aferidos por meio de ferramentas que realizam as coletas de informações e criam índices de satisfação do hóspede colocando o sistema como “vivo”.

As informações são encontradas de forma distribuída dentro da estrutura organizacional. Essas informações, sem contexto e análise, não provêm uma base consistente para consulta e utilização, porém a criação de estruturas de armazenagem, que reflitam as necessidades organizacionais, coloca consistência e organização nessas informações.

Podemos concluir que o processo de obtenção de dados, de forma estruturada e detalhada, pode trazer vantagens para o atendimento das necessidades dos hóspedes. Diversas melhorias consideráveis podem ser agregadas, pois desde a coleta das informações até sinergia de conhecimento entre os setores carecem de uma melhor abordagem.

Pelo exposto no trabalho, a GI apresenta uma forma de levantar as necessidades de informações, um movimento que promova uma postura eficaz no atendimento das necessidades de informação dos gestores. Com esses conceitos, as empresas promovem, desenvolvem e gerenciam seus fluxos de informação. Esses fluxos devem ser aplicados na construção de serviços hoteleiros, oferecendo produtos intangíveis de qualidade. Os Conceitos, as Características e as Etapas da GI foram sintetizados na tabela 1 desse trabalho

como forma de auxiliar na elaboração de análise e aplicação desses conceitos sobre os fluxos de informação da hotelaria.

Percebemos que a aplicação da GI, no processo de reserva na Recepção ou no setor de Reservas hoteleiro, conduz o processo para uma situação de controle quanto às variações na qualidade e quantidade de informação que provêm dos canais de informação externos ao hotel. Alterações no processo de reserva, devendo ser incluído nesse processo à participação dos registros já existentes dos hóspedes, devem melhorar a velocidade e a precisão das informações. Na distribuição da informação, os usuários do setor e de outros setores recebem de forma correta as informações extraídas e selecionadas da base de dados; nesse caso, vale avaliar também se a interpretação e assimilação das informações pela equipe de trabalho são adequadas. A utilização da informação pela Recepção se dá pelo cadastro procedido anteriormente, a qual também deve ser consultada pelos outros usuários do setor, daí a necessidade das informações estarem corretas.

Na Governança, percebe-se que a utilização da GI deve ser aplicada às áreas comuns dos hóspedes. Utilizando-se elementos relativos ao seu perfil, podem-se alocar itens que sejam próximos à realidade desses hóspedes, criando assim, um ambiente familiar. A personalização do quarto do hotel também é outro ambiente em que a utilização da informação é aplicada.

Os detalhes como travesseiros, enxovais, brindes e presentes e a arrumação do banheiro, com as toalhas e outros objetos, devem levar em consideração o tipo do hóspede e uma eventual restrição. Observa-se também que datas importantes como casamentos, noite de núpcias e lua-de-mel requerem a comunicação e troca de informações com outras áreas, como Alimentos e Bebidas. Alguns elementos de agrado para o hóspede, como as cestas de frutas e as bebidas, são preparadas nesse setor e colocados no quarto pela Governança.

As atividades de Alimentos e Bebidas devem ter o relacionamento com as áreas administrativas do hotel. A GI aplicada no fluxo de informação entre os setores de compras, estoque, preparação dos alimentos deve contribuir para elaboração de cardápios e controle dos custos. As informações das reservas também devem ser utilizadas na composição dos pratos que compõem o cardápio.

Outro aspecto que pode ser destacado é a qualidade na prestação de serviços aos outros setores do hotel. A montagem das cestas de frutas, o serviço de banquetes pode ser equacionado, levando em consideração informações como o tipo de hóspede e a quantidade de pessoas no hotel.

Em Lazer e Eventos, a programação das atividades é direcionada aos segmentos de faixa etária. A utilização das informações tem relação com a preparação dos espaços, prestadores de serviço e o relacionamento com outros setores para o desenvolvimento das atividades. Uso da GI deve articular as informações de forma que diversos setores do hotel possam participar e contribuir com qualidade na execução das tarefas.

Variações das programações podem ser criadas, demonstrando adaptabilidade e cuidado com portadores de necessidades especiais.

Observa-se que, na preparação dos ambientes de eventos, existe a necessidade de comunicação com outras áreas. O serviço de banquetes é vinculado a Alimentos e Bebidas; em algumas oportunidades existe a necessidade desse serviço ser prestado dentro da sala de reuniões durante as atividades.

Na Gestão do Conhecimento, procura-se sistematizar a distribuição e comunicação das experiências adquiridas ainda tácitas, de forma a quebrar barreiras e criando sinergia entre os setores, colocando uma forma de contínua melhorar o serviço prestado ao hóspede. Esse processo de comunicação utiliza reuniões nas quais aconteçam trocas de informações, experiências e aprendizados, além da distribuição de tarefas.

As fases, os ambientes, os modos da criação do conhecimento foram sintetizados na tabela 2 desse trabalho como forma de auxiliar na elaboração de análise e aplicação desses conceitos sobre os fluxos de informação hoteleira.

A hospitalidade nos meios de hospedagem deve ser percebida na melhoria incorporada nos fluxos de informação pela Gestão da Informação e pela Gestão do Conhecimento. Esta melhoria provém da relação humana típica na prestação de serviço, da estrutura de equipamentos oferecida ao hóspede e também com o tipo de hóspede.

As tecnologias existentes permitem que os funcionários tenham acesso à informação que propicie ao hóspede a sensação de aconchego. Esses fatores não podem evidenciar, por si só, a condição de hospitalidade de um empreendimento hoteleiro, mas fica claro que a presença desta estrutura permite aos usuários uma tomada de decisão mais consistente e ao hotel um posicionamento estratégico mais adequado, podendo resultar em vantagem competitiva.

Portanto, ao desenvolver no fluxo de informação uma estrutura consistente de avaliação de necessidades, obtenção de informações e sua armazenagem, distribuição seletiva e direcionada de forma a propiciar sua adequada utilização dentro de um contexto que visa à sua correta interpretação, assimilação e troca de novas informações entre os usuários, se fará com que ela tenha condições reais de criar um ambiente acolhedor e apropriado ao seu hóspede. Nesse sentido, os meios de hospedagem devem estar atentos às vantagens competitivas provenientes dessa forma de gestão.

De forma geral, usar a criatividade aliada à estrutura de informações, no intuito de atender as necessidades dos clientes, demonstra que o hotel tem em mente os seus interesses e expectativas. Ir além das expectativas dos clientes gera fidelidade.

Por fim, colocamos uma citação de Hayes (2005, p. 19): “Em geral, os motivos que levam as pessoas a hospedar novamente em um hotel são os mesmos que os levam a voltar a bons restaurantes: serviços personalizados, produtos de boa qualidade e preços justos. Os hóspedes de hoje desejam esse tipo de atendimento e estão dispostos a pagar por ele”, o motivo para qual qualquer hotel existe é o bom atendimento, a cortesia, a amabilidade de seus funcionários; nenhum hotel tem o direito de tirar a tranqüilidade ou atrapalhar as expectativas de qualquer hóspede; a correta hospitalidade aparece em gesto singular no momento certo,

Sugerimos então, como novos trabalhos, o desenvolvimento de linhas de pesquisa relacionando a Ciência da Informação e a hospitalidade com outras áreas dos meios de hospedagem como: Administrativa, Financeira, Marketing, Manutenção e Serviços de Apoio.

Conceitos como: Yield Management (Determinar preços conforme a demanda de clientes prevista), Revenue Management (Determinar as condições mercadológicas perfeitas para venda de quartos), ações de Marketing com base nos bancos de dados de preferências e

padrões de consumo, ou ainda, desenvolver processos de compra relacionada com a demanda prevista, são temas com potencial de análise e carecem de um maior aprofundamento.

#### 4. REFERÊNCIAS

**A BIBLIA SAGRADA.** Tradução João Ferreira de Almeida., 2º ed. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem.** Disponível em: < <http://www.abih.com.br/classificacao> >. Acessado em 24/10/2006.

AMAZONAS, Eny. **A Hotelaria no Mundo.** Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/portal/historia/historia.htm>>. Acesso em 01/09/2006.

BARBOSA, Alexandre. Hotelaria busca saídas na rede. **Internet Business**, Rio de Janeiro, p. 14-16, maio 2001.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A oferta e a demanda da informação:** condições técnicas, econômicas e políticas. Ci. Inf. Brasília, v. 28, n. 2, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>.

BARRETO, Auta Rojas. **Implantação de Gestão do Conhecimento a partir dos repositórios de conhecimento explícito:** Collecta Rio Assessoria e Consultoria Ltda. Estoril, 2004. Disponível em: < <http://sapp.telepac.pt/apbad/congresso8/comm3.pdf> > Acesso em 20/10/2006.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação:** o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BUKOWITZ, Wendi R., WILLIAMS, Ruth L. **Manual da Gestão do Conhecimento;** trad. Carlos Alberto Soares – Porto Alegre: Bookman, 2002.399p.

BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda. **Direito do Turismo:** História e legislação no Brasil e no exterior. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.231p.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do Turismo.** 5ª ed. São Paulo: Senac, 2001.550p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação:** um recurso estratégico no processo de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BOISOT, Max H. **Knowledge Assets:** Securing Competitive Advantages in Information Economy. Oxford and New York: Oxford University press, 1998.

BOAR, Bernard. **Tecnologia da Informação:** A arte do Planejamento Estratégico. São Paulo: Berkeley, 2002.339p.

BORGMANN, Albert. **Hold on Reality: The Nature of information at the Turn of Millennium.** Chicago e Londres: The Chicago University press, 1999.

BRAGA, Ascensão: **A Gestão da Informação.** Disponível em <[http://www.ipv.pt/millennium/19\\_arq1.htm](http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm)> acesso em 28/08/2006.

CAMARGO, Luis Octavio de Lima. **Hospitalidade.** São Paulo: Aleph, 2004.94p.

CAMPOS, Luiz C. M.; GONÇALVES, M.H.B. **Introdução ao Turismo e Hotelaria.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

CÂNDIDO; Índio. **Governança em Hotelaria.** Caxias do Sul: Educs, 2001.74p.

CÂNDIDO, I; VIEIRA, E. **Gestão de Hotéis: Técnicas, Operações e Serviços.** Caxias do Sul: Educs, 2003.710p.

CARDOSO, Walter Félix. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12587.pdf>

CASSIOLA, Éder. **Manual de Software e a Transferência de Informação:** Proposta de estrutura de informação para o Manual no formato Impresso e Incorporado. Tese (Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** Caxias do Sul: Educs, 2000.732p.

CHIAVEGATTO, Myrza Vasques. **A Gestão da Informação e o Processo Decisório na administração municipal de Belo Horizonte,** Belo Horizonte. Ano 2, nº 2, 2000. Disponível em [http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2\\_N2\\_PDF/ip0202chiavegatto.pdf](http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2_N2_PDF/ip0202chiavegatto.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro : Campus, 2002.700p.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligence organization: the art of scanning the environment.** 2ª ed. Medford: 1998.425p.

\_\_\_\_\_. **A Organização do Conhecimento: Como as empresas usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

CHON, Kye-Sung; SPARRAOWE, Raymond. **Hospitalidade: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.393p.

COOPER, C., FLETCHER, J., WANHILL, S., GILBERT, D. **Turismo, princípios e práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.559p.

DAVENPORT, T. **Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.316p.

\_\_\_\_\_. **Missão Crítica:** Obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.239p.

\_\_\_\_\_; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 9º ed. 2003.237p.

DEMING, W.E. **Qualidade: A revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.267p.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti e BUENO, Marielys Siqueira, *et. al.* **Hospitalidade:** Cenários e oportunidades (Orgs). São Paulo: Thomson, 2004.148p.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros.** 3ª ed. São Paulo: Senac, 2005.122p.

DUTRA, Joel Souza. *et.al.* **Gestão por competências:** Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.130p.

DRUCKER, P: **As novas formas de Gestão de Empresas.** Disponível em <http://www.perspectivas.com.br//leitura/ges31.htm>. Acesso em 09/06/2005.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.229p.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.168p.

EMBRATUR, Empresa Brasileira de Turismo. **Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem.** Disponível em: < <http://www.Turismo.gov.br> > Acessado em 24/10/2006.

FERREIRA, Jenner L.P., **Inteligência Competitiva e Gestão de Informação Estratégica na Regulação do Serviço de Fornecimento de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul.** Ci Inf. Brasília 2006. Disponível em: [http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=340](http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=340) – acesso em 01/10/2006

GONCALVES, Maria Helena Barreto. CAMPOS, L. C. de A. M. **Introdução a Turismo e hotelaria.** Rio de Janeiro: Senac, 2003.112p.

GOUVEIA, Feliz Ribeiro; GOUVEIA, Luis Borges. **Gestão da Informação,** disponível em: [http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/gst\\_aveiro\\_4.PDF](http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/gst_aveiro_4.PDF). Acessada em 25/09/2006.

GUERRIER, Y, **Organizational Behavior in Hotels and Restaurants:** An International Perspective. Wiley 1999.329p.

HAYES, David. NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras.** São Paulo: Pearson Hall, 2005.386p.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.2922p.

KING, C.A. What a Hospitality. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 14 n° 3 e 4, 1995.

KNIGHT, John B., KOTSCHEVAR, Lendal H. **Gestão, Planejamento e Operação de Restaurantes**. Tradução Renata Fonseca, São Paulo: Roca, 2005.492p.

LAUDON, Kenneth C, LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução Artlete Símile Marques; revisão técnica Érico Veras Marques, Belmiro João – São Paulo: Prentice Hall, 2004.562p.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informação**. Tradução Cristina Bacelar; Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. 2ª edição Brasília: Briquet de Lemos, 2004.119p.

LOBOS J. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: J.Lobos, 1991.184p.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php> - acesso em 01/10/2006.

MANUAL de gestão de serviços de informação. Curitiba: TECPAR/Brasília: IBICT, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.352p.

MARIN, Aitor. **Tecnologia da Informação nas Agências de Viagem**. São Paulo: Aleph, 2004.224p.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.525p.

MULLINS, J. Laurie, **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.390p.

NONAKA, I. & HIROTAKA T., **Criação de conhecimento na Empresa**. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

O'BRIEN, James. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 9ª ed., São Paulo: Saraiva, 2003.457p.

O'CONNOR, Peter. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.171p.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.268p.



OLIVIERA, Jayr Figueiredo. **Sistemas de Informação: Um enfoque inserido no contexto empresarial e tecnológico.** São Paulo: Érica, 2000.178p.

PINA, Luis Wilson; RIBEIRO, Olívia C. F. **Lazer e Recreação na Hotelaria.** São Paulo: Senac, 2007.125p.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. **A Ciência da Informação entre sombra e luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar.** Orientadora: Gilda Braga. Rio de Janeiro, UFRJ/ECO, 1997. Tese (Comunicação e Cultura)

PRAXEDES, Walter. **Revista Espaço Acadêmico número 37** – em [www.espacoacademico.com.br/037/37epraxedes.htm](http://www.espacoacademico.com.br/037/37epraxedes.htm) – acesso em 6/09/2005.

PONJUÁN DANTE, Glória. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones.** Santiago: CECAPI, 1998.

POWERS, Tom; BARROWS, C. W. **Administração no setor de hospitalidade.** São Paulo: Atlas, 2004.433p.

RAPOSO, Alexandre, CAPELLA, Márcia, *et al.* **Turismo no brasil: Um guia para o guia.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** 3º Tiragem, São Paulo: Saraiva, 2002.524p.

REZENDE, Solange Oliveira. **Mineração de Dados.** São Leopoldo – 2005 - Apresentado no IV Encontro Nacional de Inteligência Artificial. Disponível em: [http://www.addlabs.uff.br/enia\\_site/dw/mineracaodedados.pdf](http://www.addlabs.uff.br/enia_site/dw/mineracaodedados.pdf), acesso em 05/10/2005.

ROBERTS, J. **The Drive to Codify: Implications for the Knowledge – Based Economy.** in: 8<sup>th</sup> International Joseph A. Schumpeter Society Conference, 28/06. University of Manchester, 2000. Disponível em <http://www.les1.man.ac.uk/schumpeter/papers/40.pdf>.

ROBREDO, Jaime. **Da Ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação.** Brasília: Thesaurus; SSR Information, 2003.262p.

RUTHERFORD, Denney G. **Hotel: Gerenciamento e Operações.** 2º ed. São Paulo: Roca, 2004.394p.

SANCHO, Amparo. **Introdução ao Turismo, Organização Mundial do Turismo.** São Paulo: Roca, 2001.

SANTI, Laura. **Informação na Gestão Hoteleira como vantagem competitiva,** Tese (Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2005.

SANTOS, Rejane. **ISO9000 na Hotelaria: O primeiro passo para atingir a excelência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SILVA, Sérgio Luís. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ciência da Informação, v. 33, nº 2, mai/ago 2004.

STAIR, Ralph. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem Gerencial.** 2ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.646p.

TARAPANOFF, Kira (organizadora): **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: UNB, 2001.163p.

\_\_\_\_\_. **Inteligência social e inteligência competitiva.** Revista de biblioteconomia e Ciência da Informação. Unicamp. Número especial 1º Semestre, 2004.

TRIGO, Luiz Gonzaga de Godoi. **Turismo Básico.** 2º ed. São Paulo: Senac, 1998.88p.

URDANETA, I. A. **Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización eel trabajo informacional:** retos y oportunidades. Caracas: Universidad Simon Bolívar, 1992.

VALLEN e VALLEN, **Check-in, Check-out – Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria.** 4ºed. Tradução Roberto Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. Tradução Daniel Grossi 2ed. Porto Alegre : Bookman, 2004.205p.

WERSIG, Gernot. **Information Science:** the study of postmodern knowledge usage. Information Processing & Management. v. 29, n. 2, p.229-239, 1993.

GUIA 4 RODAS: **Crêterios de Classificação.** Disponível em: <http://guia4rodas.abril.com.br/contatos/criterios.shtml> <> acesso em 24/11/06.

ZWASS, Vladimir. **Foundations of information system.** Singapura: Ed. Mc Graw Hill, 1998.695p.

**Anexo A: Modelo de questionário de satisfação do hóspede.**

<p><b>Reservas</b> Sua solicitação de reserva foi feita :</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">sim</td> <td style="text-align: center;">não</td> </tr> <tr> <td>rapidamente .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>cortesmente .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>eficientemente .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Sua solicitação de reserva foi feita através de:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>agência de viagens .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>outros .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>telefone .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		sim	não	rapidamente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	cortesmente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eficientemente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	agência de viagens .....	<input type="checkbox"/>	outros .....	<input type="checkbox"/>	telefone .....	<input type="checkbox"/>	<p><b>Reservation</b> Your reservation was made:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">yes</td> <td style="text-align: center;">no</td> </tr> <tr> <td>promptly .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>courteously .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>efficiently .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Your reservation request was made through:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>travel agency .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>others .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>telephone .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		yes	no	promptly .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	courteously .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	efficiently .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	travel agency .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	others .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	telephone .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
	sim	não																																																																					
rapidamente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
cortesmente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
eficientemente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
agência de viagens .....	<input type="checkbox"/>																																																																						
outros .....	<input type="checkbox"/>																																																																						
telefone .....	<input type="checkbox"/>																																																																						
	yes	no																																																																					
promptly .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
courteously .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
efficiently .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
travel agency .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
others .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
telephone .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
<p><b>Recepção</b> Seu registro na recepção foi feito com:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">sim</td> <td style="text-align: center;">não</td> </tr> <tr> <td>rapidez .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>cortesia .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>eficiência .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		sim	não	rapidez .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	cortesia .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eficiência .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>Reception</b> Your registration was made with:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">yes</td> <td style="text-align: center;">no</td> </tr> <tr> <td>quickness .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>courtesy .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>efficiency .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		yes	no	quickness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	courtesy .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	efficiency .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
	sim	não																																																																					
rapidez .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
cortesia .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
eficiência .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
	yes	no																																																																					
quickness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
courtesy .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
efficiency .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
<p><b>Apartamentos</b> Como você encontrou seu apartamento?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">sim</td> <td style="text-align: center;">não</td> </tr> <tr> <td>limpo .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>confortável .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>bem-equipado .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>os equipamentos funcionando .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Como você classifica o atendimento que recebeu ao solicitar outros serviços?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excelente</td> <td style="text-align: center;">bom</td> <td style="text-align: center;">regular</td> </tr> <tr> <td>portaria .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>telefonia .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>serviço de apartamento .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>camareira .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		sim	não	limpo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	confortável .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bem-equipado .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	os equipamentos funcionando .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		excelente	bom	regular	portaria .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	telefonia .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	serviço de apartamento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	camareira .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>Rooms</b> How did you find your room?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">yes</td> <td style="text-align: center;">no</td> </tr> <tr> <td>clean .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>comfortable .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>well equipped .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>with all equipment working .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>How do you classify other hotel services?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excellent</td> <td style="text-align: center;">good</td> <td style="text-align: center;">medium</td> </tr> <tr> <td>concierge .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>operator .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>room service .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>floor maid .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		yes	no	clean .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	comfortable .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	well equipped .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	with all equipment working .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		excellent	good	medium	concierge .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	operator .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	room service .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	floor maid .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	sim	não																																																																					
limpo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
confortável .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
bem-equipado .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
os equipamentos funcionando .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
	excelente	bom	regular																																																																				
portaria .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
telefonia .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
serviço de apartamento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
camareira .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
	yes	no																																																																					
clean .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
comfortable .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
well equipped .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
with all equipment working .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																					
	excellent	good	medium																																																																				
concierge .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
operator .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
room service .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
floor maid .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
<p><b>Restaurante</b> Como você classifica os serviços prestados em nosso restaurante?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excelente</td> <td style="text-align: center;">bom</td> <td style="text-align: center;">regular</td> </tr> <tr> <td>conforto .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>atendimento .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>rapidez .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>alimentação .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		excelente	bom	regular	conforto .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	atendimento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rapidez .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	alimentação .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>Restaurant</b> How do you classify our restaurant service?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excellent</td> <td style="text-align: center;">good</td> <td style="text-align: center;">medium</td> </tr> <tr> <td>comfort .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>service .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>quickness .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>food .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		excellent	good	medium	comfort .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	service .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	quickness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	food .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																														
	excelente	bom	regular																																																																				
conforto .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
atendimento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
rapidez .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
alimentação .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
	excellent	good	medium																																																																				
comfort .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
service .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
quickness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
food .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
<p><b>Piano's Bar</b> Tendo visitado nosso bar como você classificaria os serviços oferecidos?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excelente</td> <td style="text-align: center;">bom</td> <td style="text-align: center;">regular</td> </tr> <tr> <td>equipe .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>decoração .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>música .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		excelente	bom	regular	equipe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	decoração .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	música .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>Piano's Bar</b> Having visited our bar how did you classify the service?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excellent</td> <td style="text-align: center;">good</td> <td style="text-align: center;">medium</td> </tr> <tr> <td>staff .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>atmosphere .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>music .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		excellent	good	medium	staff .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	atmosphere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	music .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
	excelente	bom	regular																																																																				
equipe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
decoração .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
música .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
	excellent	good	medium																																																																				
staff .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
atmosphere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
music .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
<p>De modo geral como você classificaria nosso hotel?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excelente</td> <td style="text-align: center;">bom</td> <td style="text-align: center;">regular</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		excelente	bom	regular		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Finally, how do you rate our property?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">excellent</td> <td style="text-align: center;">good</td> <td style="text-align: center;">medium</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		excellent	good	medium		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																						
	excelente	bom	regular																																																																				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
	excellent	good	medium																																																																				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																				
<p><b>Comentários / Comments</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																																																																							
<p>Nome / Name: _____</p> <p>Endereço / Address: _____</p> <p>Apartamento / Room: _____ Data / Date: _____</p>																																																																							