

A CAPACITAÇÃO COMO PROPULSOR DA HUMANIZAÇÃO NOS MEIOS DE HOSPEDAGENS

USING TRAINING AS A WAY OF PROPELLING THE HUMANIZATION IN THE HOSPITALITY ENVIRONMENT

SILVA, Márcia Danielly Cavalcanti¹

ALVES, Kerley dos Santos²

GUARDA, Vera Lúcia de Miranda³

RESUMO

O projeto de extensão intitulado Capacitação em Serviços de Camareiras, realizado com o apoio da Pró-Reitoria de Extensão da UFOP (PROEX), é parte do Programa "Água, mulheres e desenvolvimento" da Cátedra da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), e tem como objetivo capacitar os participantes para conhecer e desenvolver as habilidades no serviço de camareiras, criando uma cultura de valorização da pessoa no processo de humanização do trabalho em hotelaria. Partindo desse pressuposto, este artigo teve como intuito apresentar o projeto e os resultados obtidos. A metodologia teve como base pesquisas bibliográficas e estudo de caráter qualitativo, através da aplicação de questionários sendo possível evidenciar a contribuição no fortalecimento do desenvolvimento pessoal, sob a perspectiva da hospitalidade interpretada na relação social promovendo a formação dos vínculos de grupos e pessoas mediante o reconhecimento e acolhimento de suas práticas sociais.

PALAVRAS-CHAVES: Hospitalidade. Camareiras. Treinamento.

ABSTRACT

The extension Project Capacitação em Serviços de Camareiras, conducted with the support of Pró-Reitoria de Extensão da UFOP (PROEX), is part of the program Agua, mulheres e desenvolvimento, Cátedra of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). It aims at training the participants to learn and develop skills in housekeeping service, creating a culture of valuing people in the process of humanizing the work in hospitality. Thus, this article presents the project and its results. The methodology was based on bibliographical research and it used an exploratory qualitative study through questionnaires. It was possible to demonstrate the contribution to the strengthening of personal development from the perspective of hospitality interpreted in social relations by promoting links of groups and individuals through the recognition and acceptance of their social practices.

Key words: Hospitality; Housekeeping; Training.

1 Discente do curso de bacharelado em Turismo da UFOP, bolsista voluntária do Projeto de extensão Capacitação em Hotelaria: Serviços de camareiras e bolsista de iniciação pelo PIVIC-UFOP, e-mail: marcia_dany11@yahoo.com.br

2 Professora Efetiva do Departamento de Turismo da UFOP, e-mail : kerleysantos@yahoo.com.br

3 Coordenadora, Doutora, Departamento de Farmácia DEFAR /UFOP-MG, e-mail: vera.guarda@gmail.com

Introdução

A hotelaria é uma “indústria” de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de serviços de hospedagem e o acolhimento inerente à atividade de receber. A ampliação dos meios de hospedagens e expansão das redes hoteleiras combinada com o aumento da concorrência no setor de serviços de hospedagens exigiu que a administração hoteleira se profissionalizasse, tornando a especialização da sua força de trabalho, necessária e obrigatória, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes, fazendo com que as organizações tenham que se adequar e conhecer profundamente às necessidades e expectativas dos mesmos. Portanto, a busca pela prestação de serviços de qualidade se torna mais que um diferencial de mercado, é uma questão de sobrevivência da organização, porque a qualidade percebida dos serviços prestados é o que vai construir a imagem do produto turístico que será levada e disseminada pelo consumidor.

Nesse sentido, foi criado o Projeto de Extensão “Capacitação em Hotelaria: Serviços de Camareiras” integrado ao Programa “Água, mulheres e desenvolvimento” da Cátedra-UNESCO, criado em 2006, por ocasião do 8º Simpósio Internacional de Águas, por meio de acordo firmado entre a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). O programa visa desenvolver ações estratégicas e programas acadêmicos para viabilizar a sustentabilidade ambiental e a promoção do desenvolvimento sustentável e equitativo entre os povos. Em Ouro Preto este projeto complementou a pesquisa realizada nos bairros Morro Santana e Cabeças em 2008, pela coordenadora do Programa da Cátedra UNESCO, Profa. Vera Guarda do Departamento de Farmácia da UFOP, revelando que pessoas das comunidades periféricas do município possuíam baixo nível de escolaridade e qualificação profissional, o que levava a um quadro de vulnerabilidade econômica, pessoal e social e baixo índice de formação escolar, no qual as moradoras entrevistadas solicitaram cursos de qualificação na área de turismo, para a melhoria da renda familiar. Outro aspecto importante é a ausência de profissionais especializados e capacitados para atenderem a demanda específica desta região, sendo mais relevante nos setores de prestação de serviços nas áreas do turismo.

Os principais objetivos do projeto foram contribuir com a pesquisa em turismo e capacitação de mulheres em condições de vulnerabilidade social, na profissão de camareiras para atender aos meios de hospedagem de Ouro Preto Mariana e os distritos como a demanda de Cachoeira do Campo. A realização de oficinas voltadas para a excelência no atendimento e capacitação para serviços hoteleiros contribuíram para o debate na otimização desse serviço prestado para o consumidor final – os turistas –, estando presente nessa concepção o desafio em lidar com a diversidade de situações representadas pela extensão.

Os três pilares ensino-pesquisa e extensão estão representados nesse projeto, na perspectiva do ensino, trata-se de uma ação interdisciplinar, a exemplo da participação das disciplinas: Hotelaria, Psicologia, Água, Gênero e Resíduos sólidos. É também uma ação interdepartamental, que conta com a participação dos departamentos de Química e Turismo, e interinstitucional, com representantes da UFOP e do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). A capacitação em “Serviços de camareiras” buscou dar atenção à premissa da extensão, no que tange a capacitação de mulheres em situação de vulnerabilidade social cadastradas pelas instituições fomentadoras de emprego e renda como a Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Ouro Preto (CRAS) e o Serviço Nacional de Emprego (SINE). O que ocorre também por meio da troca de informação e de experiências resultantes da ação educadora advinda das parcerias com o *trade* turístico de Ouro Preto, representado pela Associação dos Hotéis (ABIH-OP).

Nesses termos, a via da extensão tem como responsabilidade colocar a realidade como mediadora dos atores envolvidos nos segmentos anteriormente destacados. Com o objetivo de atender a esta demanda, a proposta de ensino e pesquisa volta-se tanto para os estudos científicos do fenômeno do turismo, ambiente e capacitação, a situação socioeconômica dos interessados, a sua capacidade de aprendizagem e, posteriormente, a sua inserção no mercado de trabalho. Portanto, o objetivo deste artigo é descrever os aspectos conceituais da hospitalidade e sua relação com a teoria da dádiva. A metodologia adotada foi um estudo exploratório de caráter qualitativo através da aplicação de questionários, apontando fatores como fortalecimento do desenvolvimento pessoal, sob a perspectiva da hospitalidade interpretada na relação social.

Na conclusão das turmas, contamos com a participação dos coordenadores dos projetos e as participantes, compreendendo como a participação em um curso de qualificação e elementos como diálogo, dinâmicas que podem estimular a melhoria da autoestima dos participantes. Importante enfatizar que os resultados do projeto contribuem com as demandas de qualificação profissionais necessárias ao turismo e hospitalidade na região dos Inconfidentes, sobretudo nos municípios de Ouro Preto e região.

A Capacitação e seu enfoque na Hospitalidade Comercial em Turismo

O treinamento tornou-se fundamental para o desenvolvimento das civilizações, conforme o homem inventou ou criou o vestuário, abrigo, instrumentos, armas, assim como estabeleceu a linguagem, as comunicações e as atividades comerciais e de serviços. O treinamento foi importante, pois tornou possível a transmissão de conhecimentos e de habilidades que essas invenções e criações demandaram (BOOG, 1981). Nesse sentido implica em uma abertura para o acolhimento, a convivência e para a troca, mas que não podem ser realizadas de forma estritamente comercial, exigem um envolvimento maior, além das relações de mercado e que dizem respeito aos vínculos sociais, entrando no espaço da dádiva. O conceito de dádiva foi desenvolvido por Marcel Mauss que, analisando extenso material etnográfico, percebeu o fundamento da sociabilidade nas sociedades arcaicas pela circularidade da “tríplice obrigação de dar, receber e retribuir”, base para a formação dos vínculos sociais e alianças. (LANNA, 2000, p. 175 - 176). A partir das conclusões de Marcel Mauss, novos autores apontam que o conceito de dádiva está presente em todas as sociedades; a teoria da dádiva, que vem sendo resgatada como um modelo interpretativo de grande atualidade para se pensar os fundamentos da solidariedade e da aliança nas sociedades contemporâneas. Para Dencker (2007, p. 12), a sociedade contemporânea

se estrutura em redes, com elevados níveis de incerteza, onde a aposta no acolhimento do outro, mesmo envolvendo riscos, é fundamental para o estabelecimento de alianças que formam a rede de sustentação dos vínculos que estão na base da sociedade.

A compreensão da dádiva como o sistema de trocas básico da vida social permite romper com o modelo dicotômico típico da modernidade, pelo qual a sociedade ou seria fruto de uma ação planejadora do Estado ou do movimento fluente do Mercado. O entendimento do sentido sociológico da dádiva quebra esta dicotomia para introduzir a ideia da ação social como «interação», como movimento circular acionado pela força do bem (simbólico ou material) dado, recebido e retribuído, o qual interfere diretamente tanto na distribuição dos lugares dos membros do grupo social como nas modalidades de reconhecimento, inclusão e prestígio. Por ser a lógica arcaica constitutiva do vínculo social, a dádiva integra potencialmente em si as possibilidades do mercado (retenção do bem doado) e do Estado (possibilidades de redistribuição das riquezas coletivas).

Para Lashey (2004), hospitalidade pode ser analisada com base em três domínios – social, privado e comercial – e representa fundamentalmente troca. Em todas as perspectivas, hospitalidade é interpretada como uma forma de relação humana baseada na ação recíproca entre visitantes e anfitriões. Portanto, ela está associada à relação social, aos vínculos e, em suma, à dádiva. Para Camargo, “Toda hospitalidade começa com uma dádiva. (...) A dádiva desencadeia o processo de hospitalidade (...) numa perspectiva de reforço do vínculo social” (CAMARGO, 2004, p. 19).

Segundo Decker (2004, p. 189),

A hospitalidade manifesta-se nas relações que envolvem as ações de convidar, receber e retribuir visitas ou presentes entre os indivíduos que constituem uma sociedade, bem como formas de visitar, receber e conviver com indivíduos que pertencem a outras sociedades e culturas; desse modo, pode ser considerada com a dinâmica do Dom.

Se por um lado a hospitalidade está atrelada à dádiva na perspectiva da espontaneidade, por outro a hospitalidade comercial se distingue no ponto de ser uma troca monetária. Assim vale ressaltar que:

Partindo da hipótese de que o comércio moderno da hospitalidade humana efetivamente abole o sacrifício implícito na dádiva (que tem no ambiente doméstico sua expressão mais forte), ao trocar serviços por dinheiro [...] ainda assim é possível o estudo da hospitalidade em serviços do turismo receptivo comercial, analisando o sacrifício além do contrato, verbal ou escrito, de prestação de serviço. “Na hospitalidade comercial, a hospitalidade propriamente dita acontece após o contrato, sendo que esse após deve ser entendido como ‘para além do’, ou ‘tudo que se faz além do’ [...] contrato”. (CAMARGO apud DIAS; GIDRA, 2004, p. 124).

A introdução de novos comportamentos voltados para a hospitalidade derivados da prática do dom, nos processos de planejamento e gestão de serviços e equipamentos que integram a hospitalidade comercial, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de uma cultura empresarial mais solidária que certamente causará impacto positivo na sociedade como um todo. A solidariedade e generosidade não eliminam o poder, apenas o disciplinam, uma vez que a dádiva é mais importante para aquele que dá, ainda que exista a necessidade por parte daquele que a recebe.

Desenvolvimento pessoal e qualidade na prestação de serviços hoteleiros

A indústria da hospitalidade abrange organizações comerciais especializadas na provisão de acomodação e/ou alimento e/ou bebida mediante uma troca humana voluntária, que acontece ao mesmo tempo por natureza e empreendida para aumentar o bem-estar mútuo das partes participantes (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 204). Propiciar uma hospitalidade adequada às exigências dos viajantes da atualidade, que busca satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas, é um desafio permanente para os meios de hospedagem. A partir do momento em que um serviço é solicitado por parte de um cliente até o atendimento desse serviço, transcorre um processo sincronizado que depende essencialmente de uma estrutura física, organizacional e funcional igualmente perfeita.

As empresas do final do século XX buscaram, e buscam até hoje, formas de diferenciar seus serviços fornecendo uma qualidade visível e superior à dos concorrentes. O conceito de serviços e seus processos é hoje mais importante do que uma lucratividade linear. As empresas precisam ser lembradas, admiradas e defendidas por seus consumidores. A concorrência cada vez maior faz com que a área da hospitalidade, buscando obter diferenciais que provoquem a recompra dos serviços e a fidelidade dos clientes. (CAMPOS, 2005, p. 151).

“A idéia de muitos é que a governança realiza um trabalho operacional, rotineiro, mecânico, sem glamour e sem grande importância no universo hoteleiro. Este pensamento está bem distante da realidade.” (LAUS, 2006). Para Castelli (2006), o profissional do ramo de hospedagem tem o contato direto com pessoas e busca, através de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos delas. Neste sentido, as competências profissionais precisam ser desenvolvidas e as pessoas motivadas para o trabalho. Programas de incentivo e treinamentos constituem-se em meios para o desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando êxito nas atividades realizadas e satisfação com a organização.

De acordo com Castelli (2001), as empresas devem investir na educação e no treinamento do contratado, para capacitá-lo ao ponto de alcançar as seguintes características: qualificação, espírito de serviço, capacidade de reação e espírito de equipe:

- a) A qualificação é o que leva a pessoa a ser um grande profissional e é alcançada depois de um longo processo de desenvolvimento;
- b) O espírito de serviço são pessoas que gostam de trabalhar com pessoas, de servir e encantar outras. O espírito de serviço pressupõe doação feita com prazer;
- c) Capacidade de reação é a habilidade que a empresa possui em dar uma resposta rápida diante de um problema, previsto ou não;
- d) Espírito de equipe é o resultado produtivo final de uma organização é oriundo de um esforço coletivo e nada mais óbvio do que ensinar as pessoas a trabalharem em equipe.

Todo o treinamento deve partir de uma base concreta para a sua efetivação. Os instrutores devem saber exatamente que resultados esperam com o investimento na atividade. Portanto, para que uma avaliação das necessidades seja completa é necessário que se avalie o indivíduo, o cargo e a organização.

Uma vez que as necessidades ficam claras, a determinação de objetivos é uma simples consequência, pois se coloca aonde se quer chegar com a atividade de treinamento (LAS CASAS, 1999). Nesse sentido, para competir no mercado é imprescindível diferenciar de seus concorrentes, oferecer além de produtos excelentes serviços para encantar o cliente.

O projeto e suas peculiaridades

Através dos tópicos apresentados no cronograma, foram divididas as aulas para que cada responsável realizasse um plano de aula. Os planos de aulas foram basicamente elaborados com a definição do tema e delimitação dos objetivos, preparação dos materiais e equipamentos de apoio, como os *slides*, fixação da metodologia e a programação com o detalhamento das atividades X tempo.

A metodologia das aulas consistiu em ministrá-las por meio de exposições teóricas a respeito do setor de governança do hotel, dinâmicas em sala, nas quais os alunos pudessem memorizar melhor o aprendizado; também inclui visitas técnicas em hotéis de maneira para que os alunos tivessem um contato próximo com a realidade da hotelaria e, especificamente, com o serviço de camareiras.

Um recurso extremamente importante foi a utilização de dinâmicas como meio para a memorização de conteúdo e para que as participantes pudessem aprender a conviver em grupo, reconhecer suas qualidades e seus defeitos, apresentar suas perspectivas. Em uma das dinâmicas foi proposto que as alunas completassem as frases, sendo feito um momento descontraído na qual ela puderam compartilhar suas opiniões, ideais e vivências.

Da Teoria à Prática

Para que se criasse um vínculo dos conhecimentos teóricos com a prática dos serviços em camareiras, a visita técnica se torna uma ferramenta fundamental para o curso, o que proporciona as alunas uma experiência mais ampla onde é possível observar o ambiente real de um meio de hospedagem e o seu funcionamento, com suas características, organização, rotinas e dinâmica, além de esclarecer todos os assuntos que foram tratados em sala de aula. A formação das alunas do curso de Capacitação em serviços de camareiras contou a realização de várias visitas técnicas, a fim de promover maior interação entre elas e a realidade do mercado. Usando como fonte o dicionário Aurélio sobre as definições do termo visita técnica, pode-se considerar o ato de visitar como: ir ver por interesse ou curiosidade e inspecionar, vistoriar; já sobre a técnica considera-se como o conjunto de processos de uma arte ou ciência. É possível concluir, assim, que a visita técnica se baseia no aprofundamento do conhecimento adquirido com os estudos, dando a oportunidade de avaliação.

É de suma importância para a formação de cada participante ter a vivência e prática nos serviços de camareiras, otimizando o conteúdo teórico exposto e aprimorando a compreensão *in loco* dos termos e conceitos técnicos que foram usados durante todo o curso. Pela falta de adequação do espaço disponibilizado, a realização da visita técnica é ainda mais importante, por ser uma atividade basicamente prática, pois é difícil contextualizar as alunas a um estabelecimento hoteleiro; as visitas foram uma forma eficiente de contribuir com a formação profissional com o propósito de aperfeiçoar o desenvolvimento do curso às preparando para o mercado de trabalho. Os participantes puderam assim visualizar na prática a teoria aprendida sobre as rotinas de trabalho de uma Camareira, aprimorando seus conhecimentos e tendo segurança para ingressar no mercado de trabalho.

Resultados

Ao final do curso foram aplicados questionários de avaliação às 07 participantes que compareceram à cerimônia de encerramento das atividades, as quais receberam certificados. Com o intuito de atender ao objetivo central deste artigo, foi necessário entender a visão dos participantes em relação ao curso e quais as expectativas atribuídas; propôs-se a análise dos três momentos referentes à capacitação: 1) humanização e relacionamento interpessoal; 2) questão ambiental e 3) procedimentos operacionais. O procedimento de coleta de dados utilizado para a investigação foi de questionários com 15 perguntas relativas ao desenvolvimento e estruturação dos módulos. Os participantes assinalavam com um X em alguma das opções classificadas em: ruim, regular, bom ou ótimo, conforme o modelo a seguir:

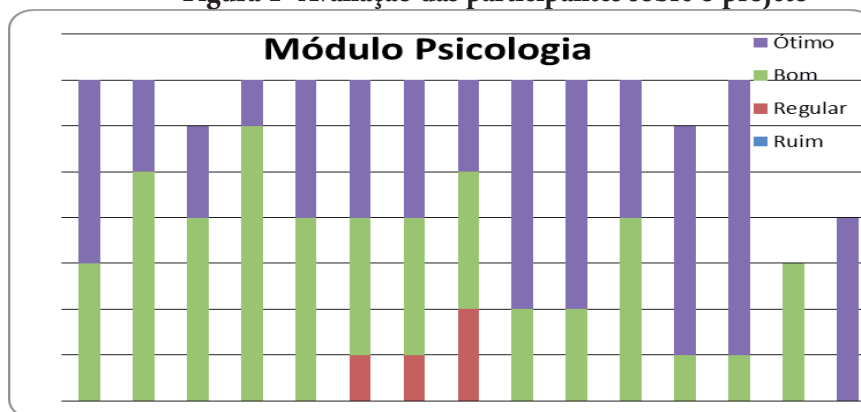
Quadro 1- Questionário de perguntas sobre o projeto

Perguntas:
A. Com relação aos temas trabalhados
B. Com relação ao local de realização
C. Com relação à organização do espaço
D. Com relação à organização dos materiais
E. Com relação aos recursos realizados
F. Com relação a carga horária dos módulos
G. Com relação ao tempo de duração de cada encontro
H. Com relação à periodicidade dos encontros
I. Com relação à atuação da coordenação dos módulos
J. Com relação à participação do grupo
K. Com relação a sua participação em termos de frequência
L. Com relação a sua participação em termos de envolvimento com o trabalho
M. Com relação a sua participação em termos de aproveitamento
N. Com relação a sua participação em termos de acompanhamento dos bolsistas e elaboração do projeto

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro 2011

Através dos resultados obtidos, foi possível a elaboração dos gráficos que são mostrados a seguir com uma breve análise de cada módulo:

Figura 1- Avaliação das participantes sobre o projeto

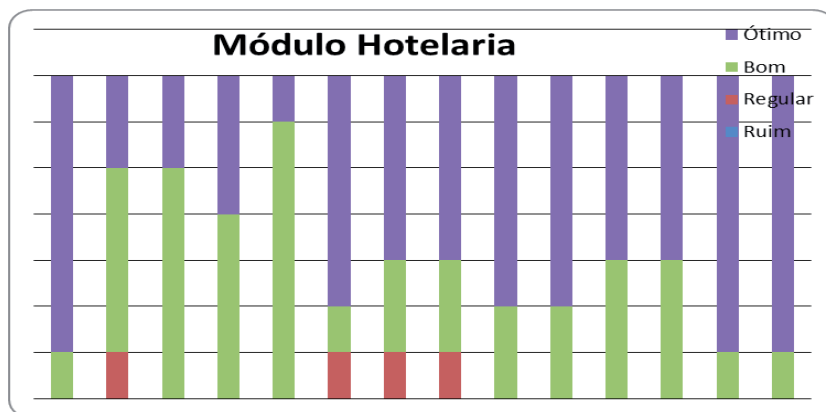


Fonte: Pesquisa realizada em 13 de dezembro de 2011

Podemos perceber que a metodologia com relação aos temas trabalhados, organização de materiais, atuação da coordenação e participação dos grupos tiveram apropriados índices

de aprovação como ótimos e os procedimentos utilizados no decorrer do projeto mostraram-se coerentes com os objetivos do curso. Contudo, aspectos como carga horária, tempo de duração e periodicidade dos encontros obtiveram uma considerada avaliação de ruim; os demais critérios atingiram índices bons.

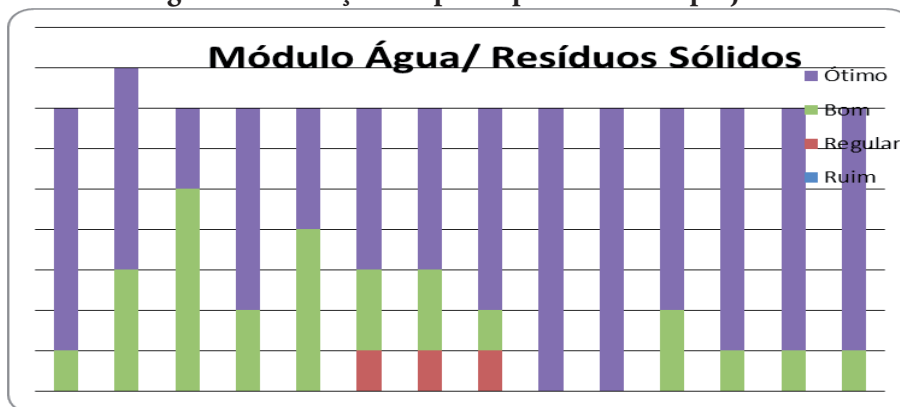
Figura 2 - Avaliação das participantes sobre o projeto



Fonte: Pesquisa realizada em 13 de dezembro de 2011

Após a análise cuidadosa dos resultados constatou-se que os temas propostos – organização do espaço, frequência e aproveitamento dos participantes – foram avaliados como *ótimo*, mostrando que metodologia e os procedimentos utilizados no decorrer do projeto foram coerentes com os objetivos do curso. No entanto, aspectos como organização dos materiais, recursos utilizados, tempo de duração dos encontros obtiveram uma avaliação negativa.

Figura 3 - Avaliação das participantes sobre o projeto



Fonte: Pesquisa realizada em 13 de dezembro de 2011

Através da análise foi possível averiguar que à despeito da avaliação regular nos quesitos temática, local, organização do espaço e participação do grupo. De modo geral, as participantes avaliaram positivamente o módulo e reconheceram como *ótimo* o aproveitamento individual no módulo. Porém, aspectos como carga horária, tempo de duração e periodicidade dos encontros obtiveram uma acentuada avaliação negativa.

Considerações Finais

A relevância do projeto é perceptível ao nos depararmos com o mercado de trabalho cada vez mais exigente e com a demanda crescente de profissionais capacitados para exercer as mais variadas funções em diferentes ramos. Assim, acontece com o setor hoteleiro, que necessita de profissionais eficientes e com agilidade para fazer um trabalho organizado e de atendimento especializado para atender as exigências cada vez maiores de seus clientes.

O projeto permitiu a inserção dos participantes do curso no mercado de trabalho e buscou proporcionar o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes aplicadas à atuação profissional por meio da qualificação técnica e formação cidadã junto à comunidade. Desde o início do curso, em 2010, aproximadamente 40 pessoas de vários bairros de Ouro Preto, Mariana e Cachoeira do Campo passaram pelo processo de qualificação.

O projeto também contribuiu com a formação acadêmica e profissional dos discentes do curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto. A equipe foi constituída por monitores, que planejaram e executaram as aulas e atividades dos cursos. Por meio deste projeto foi possível envolver alunos da Universidade com a realidade social presente em Ouro Preto e, a partir disso, criar uma visão ampliada do quanto é importante preocuparmos em servir a comunidade; muito valioso é o retorno que os cidadãos têm quando se sentem parte de algo. A capacitação efetivada, na concepção da pedagogia participativa, propiciou o envolvimento e iniciativa por parte dos participantes como sujeitos da ação, considerando-se as contribuições advindas deles, enquanto seres sociais.



REFERÊNCIAS

- BAUMGARTNER, M. A. Treinamento na empresa. In: BOOG, G. (Coord) Manual de Treinamento e desenvolvimento, um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAMARGO, L.O.L. Hospitalidade. São Paulo: Aleph, 2004.
- CAMPOS, José. R.V. Introdução ao universo da hospitalidade. Campinas: Papyrus, 2005.
- CÂNDIDO, Í.; VIERA, E. Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTELLI, G. Administração hoteleira. 8ª Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- _____. Gestão hoteleira. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DENCKER, A.F.M. Comunicação e hospitalidade nas organizações. XXX Intercom 2007 -Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.
- DIAS, Célia Maria de Moraes; GIDRA, Gilberto. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Org.). Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 124.
- GIDRA, Gilberto & DIAS, Celia M. M. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In: DENCKER, Ada (coord). Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Thomson, 2004.
- LACOMBE, Francisco José. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo, Editora Saraiva, 2005
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- LANNA, Marcos. Nota sobre Marcel Mauss e o Ensaio sobre a Dádiva. In: Revista de Sociologia e Política. nº14. Universidade Federal do Paraná: junho de 2000.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.
- LAUS, Regina. Administração Hoteleira – Desafios e Tendências para o Século XXI. São Paulo, DVS, 2006
- SAAB, Willian; DAEMON, Ilka. Qualidade na Hotelaria: o papel dos Recursos Humanos. BNDES, Área de Operações Industriais 2 (AO2), Gerência Setorial de Turismo, Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>.

