



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO

Aline Regina Santos

**MODELO DE GERENCIAMENTO DE FALHAS NO SISTEMA
DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS**

FLORIANÓPOLIS

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Aline Regina Santos

**Modelo de Gerenciamento de Falhas no Sistema de
Produção de Serviços Hoteleiros**

Tese apresentada como requisito à obtenção do grau de Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Área de Concentração: Inteligência Organizacional.

Orientadora: Prof^a Dr^a Olga Regina Cardoso.

FLORIANÓPOLIS

2009

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

S237m Santos, Aline Regina

Modelo de gerenciamento de falhas em sistemas de produção de serviços hoteleiros [tese] / Aline Regina Santos ; orientadora, Olga Regina Cardoso. - Florianópolis, SC, 2009.

387 p.: il., grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Indústria hoteleira. 3. Produção de serviços. 4. Gerenciamento de falhas. 5. Recuperação de serviços. I. Cardoso, Olga Regina. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.5

ALINE REGINA SANTOS

**MODELO DE GERENCIAMENTO DE FALHAS EM SISTEMAS
DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas, na área de concentração: Inteligência Organizacional, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, em 18 de Dezembro de 2009.

Prof. Antonio Cezar Bornia

Coordenador do Programa de Pós Graduação em Engenharia de
Produção e Sistemas

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos
professores:

Profª Drª Olga Regina Cardoso
Orientadora

Profª Drª Jane Iara Pereira da Costa
Avaliador Externo - UDESC

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes
Avaliador Externo – UDESC

Profa. Dra. Simone Hering de Queiroz Yunes
Avaliador Externo – CESUSC

Profa. Dra. Leila Amaral Gontijo
Membro

Prof. Dr. Álvaro G. Rojas Lezana
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Dirivam e Nilta, aos meus irmãos, Luciana e Cláudio, ao meu namorado, Edgar e a minha madrinha de coração, Jane.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos se destinam a aqueles que são a razão de minha existência e/ou fazem dela, uma caminhada mais feliz. Primeiramente, agradeço a Deus, todos os Seres de Luz que me protegem e minha adorada Nossa Senhora das Graças, de quem recebo inúmeras graças todos os dias.

Agradeço também aos meus maiores exemplos de vida: meus pais, Dirivam do Nascimento Santos e Nilta Lúcia Espíndola Santos, e aos meus irmãos, Luciana Mara Espíndola Santos e Cláudio José Santos. É uma família linda, que sempre me apoiou em todos os momentos. Infinitamente, muito obrigada!

Minha família se estende ao meu namorado Edgar Atílio Fontanela (Edge), que também em muito me apoiou durante toda a elaboração do trabalho. Agradeço sua paciência, compreensão, auxílio, carinho e amor sempre presentes.

Obrigada Luciano Cervo (cunhado) e a mais nova alegria da família, minha sobrinha Natália (com apenas 3 meses de vida) – esta, em especial pelos sorrisos e gargalhadinhas que renovam minha energia. Também agradeço minha cunhadinha Rafaela, que está longe (na Alemanha), mas sempre presente em nossa família.

Agradeço ao anjo que apareceu em minha vida profissional, Jane Lara Pereira da Costa, e hoje, carinhosamente chamo de “preferida”. Grande amiga, dotada de um conhecimento incrível, profissionalismo, senso de justiça e com um coração enorme. Grande parte deste trabalho devo ao incentivo, apoio e auxílio dela. De coração, muito obrigada!

Agradeço a minha orientadora, Professora Olga Regina Cardoso, que em nenhum momento duvidou de minhas possibilidades! Obrigada, professora, pelo apoio, ensinamentos e pelo voto de confiança.

Obrigada também aos meus colegas e amigos de trabalho, Betina Backes, Cláudio Skora, Carlos Martins (Carlão), Simone H. Q. Yunes, Gustavo Bublitz, e tantos outros professores... São pessoas por quem tenho um profundo respeito e imensa admiração. Todos muito, muito especiais. Obrigada de coração, pessoas queridas! Um obrigado especial a Tiago Savi Mondo, grande conhecedor e pesquisador na área de Turismo e Hotelaria, amigo e colega do Grupo de Estudos e Pesquisas de Marketing (GEPEN). Aos meus queridos alunos e ex-alunos, também um obrigado sincero. Aprendo com vocês todos os dias!

E agradeço, por fim, a todos que não mencionei, mas que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

*Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que triste seriam os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!*

Mário Quintana

RESUMO

O sistema de produção tem como premissa o desenvolvimento de produtos e serviços adequados às necessidades do cliente, resultando em lucratividade à empresa. A produção de serviços de hospedagem também se enquadra neste cenário. No entanto, cabe lembrar que em muitos serviços – como no caso da hotelaria – a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Tal fato resulta em uma das dificuldades deste sistema: o gerenciamento da falha e procedimentos para lidar com a reclamação. Estudos sobre qualidade em serviços, inclusive na hotelaria, são comuns no meio acadêmico. No entanto, a abordagem de gerenciamento da falha e recuperação do serviço mostra-se ainda como campo de estudo incipiente. Considerando a importância de tal prática para o alcance da excelência, este trabalho traz como cerne de estudo o gerenciamento da falha e da reclamação em sistemas de produção de serviços de hotelaria. O objetivo do estudo constituiu-se em propor um modelo de compreensão da falha, para o gerenciamento da mesma e conseqüente recuperação do serviço. A metodologia utilizada buscou identificar situações de ocorrência de falha, bem como as formas utilizadas para o gerenciamento da mesma, incluindo as situações de recuperação. Por tratar-se de uma abordagem exploratória, utilizou-se como metodologia a pesquisa de campo em nove hotéis de Santa Catarina, onde foram empreendidas entrevistas com nove gestores, 78 funcionários e 418 hóspedes, combinadas à observação não participante. Os dados mostraram uma série de situações causadoras de falhas tanto nos bastidores como na linha de frente. Observou-se que as falhas de linha de frente são percebidas pelos clientes, bem como falhas nos bastidores podem gerar falhas na linha de frente. Destaca-se também o fato de que a falha percebida pode gerar insatisfação do cliente, sendo intensificada se a falha não for resolvida. A proposta de gerenciamento apresentada, com base nos dados coletados e literatura, envolve ações preventivas, corretivas (de recuperação) e de gerenciamento.

Palavras-chave: produção de serviços, hotelaria, gerenciamento de falhas, recuperação de serviços.

ABSTRACT

Production system aims to develop products and services appropriate both to clients and organization needs. Services hosting production also fits in this scenario. However, in many services – as hosting case – production and consumption occurs at same time. This fact results in a service's challenge: the failure management and procedures to deal with complaining. Studies about services quality, including in the hosting branch, are commons in academic field. Nevertheless, failure management and services recovery are still incipient as study area. Concerning the relevance of failure management and services recovery to achieve excellent patterns, the study presents this theme applied to hosting system production. The study aims to propose a methodology to failure management and complaining, and consequent services recovery. In order to achieve the study target, methods was used to identify the failure occurrence, as well as management tools to deal with failure and complaining, including recovery situations. An empiric research was made in nine hosting companies, located at Santa Catarina State. In the end, nine managers, 78 employees and 418 guests were heard by using interview (managers) and survey (employees and guests). It was also used a no participate observation method to data collection. Results pointed a series of situations that cause failures not only in back office but also in front office. It was observed that failures in front office are perceived by clients, as well as failures in back office can generate failures in front office. Other highlight is the fact that the perceived failure can lead to customer dissatisfaction, and enhanced if this fault is not resolved. The management proposal presented was based both on research field and literature and it involves preventive, corrective (service recovery) and management actions.

Key-word: services production, hosting, failure management, services recovery.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Produto Turístico.....	15
Figura 2: Qualquer produção envolve os processos de input – transformação – output.....	46
Figura 3: Três funções principais como “operações” do processo de transformação.....	47
Figura 4: Sistema SERVUCTION.....	51
Figura 5: Tipos de serviço.....	53
Figura 6: Diagrama de serviço para entrega de correio expresso.....	55
Figura 7: Percepção de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes.....	60
Figura 8: Fatores que influenciam as expectativas de serviço.....	62
Figura 9: Determinantes da Qualidade do Serviço Percebida.....	63
Figura 10: Os Links na Cadeia Serviço-Produto.....	69
Figura 11: Estratégias de recursos humanos para a eliminação da lacuna 3	73
Figura 12: Etapas do Processo de T&D.....	76
Figura 13: Processo de Classificação de Incidentes.....	84
Figura 14: Modelo conceitual de qualidade nos serviços	87
Figura 15: Matriz do SFMEA.....	90
Figura 16: Matriz do SFMEA para Restaurante.....	92

Figura 17: Diagrama causa-e-efeito para atrasos em partidas de vôos.....	95
Figura 18: Estratégias de recuperação de serviços.....	103
Figura 19: Modelo de Compreensão da Falha.....	111
Figura 20: Escolaridade dos Funcionários.....	211
Figura 21: Faixa Etária – Hóspedes.....	224
Figura 22: Escolaridade – Hóspedes.....	226
Figura 23: Modelo Teórico após o Teste dos Pressupostos.....	264
Figura 24: Síntese da Proposta.....	265
Figura 25: Fluxograma para Check Out de Hóspede.....	283
Figura 26: Ações de Recuperação para a Hotelaria.....	290

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ações de recuperação e percentual de retenção.....	98
Tabela 2: Impacto da Insatisfação na Atividade – Empresa Alfa.....	133
Tabela 3: Realização de Treinamentos/ Orientações – Empresa Alfa.....	134
Tabela 4: Postura da Empresa Frente ao Hóspede – Empresa Alfa.....	135
Tabela 5: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta.....	144
Tabela 6: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta.....	153
Tabela 7: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta.....	168
Tabela 8: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta.....	180
Tabela 9: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Stigma.....	188
Tabela 10: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Zeta.....	195
Tabela 11: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Etá.....	201
Tabela 12: Cruzamento entre Instrução vs. Cargo/ Função.....	213
Tabela 13: Bastidores Vs. Linha de Frente.....	214

Tabela 14: Impacto da Insatisfação na Atividade.....	221
Tabela 15: Realização de Treinamentos/ Orientações.....	223
Tabela 16: Postura da Empresa Frente ao Hóspede.....	223
Tabela 17: Faixa Etária – Hóspedes.....	224
Tabela 18: Escolaridade – Hóspedes.....	225
Tabela 19: Natureza das Falhas X Setor de Ocorrência.....	228
Tabela 20: Natureza das Falhas X Gravidade do Problema.....	231
Tabela 21: Natureza do Problema X Tempo de Espera.....	241
Tabela 22: Formas de Comunicação.....	242
Tabela 23: Responsabilidade pelo Problema.....	243
Tabela 24: Natureza do Problema X Responsabilidade: Administração da Pousada.....	244
Tabela 25: Natureza do Problema X Pessoal de Linha de Frente.....	245
Tabela 26: Natureza do Problema X Pessoal de Bastidores.....	247
Tabela 27: Recebimento da Reclamação pela Empresa.....	249
Tabela 28: SERVQUAL para Reclamação.....	251
Tabela 29: Teste t para Expectativa e Percepção.....	252
Tabela 30: Satisfação & Intenção de Retorno.....	253
Tabela 31: Satisfação & Natureza do Problema.....	254
Tabela 32: Satisfação & Solução do Problema.....	256

Tabela 33: Motivos para Não Reclamação.....	257
Tabela 34: Satisfação & Intenção de Retorno – Não Reclamantes.....	258
Tabela 35: Teste do Pressuposto Quatro.....	261
Tabela 36: Teste do Pressuposto Cinco.....	262

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das Atividades Características do Turismo no Brasil.....	18
Quadro 2: Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil.....	21
Quadro 3: Avaliação do Item Ambientação/ Conforto/ Decoração.....	22
Quadro 4: Cargos gerenciais chave em hotelaria.....	32
Quadro 4: Topo da estrutura – CNAE 1.0/ CNAE Fiscal 1.1.....	41
Quadro 6: Estrutura da CNAE 1.0 para tabulação.....	42
Quadro 7: Compreendendo a natureza dos atos do serviço.....	48
Quadro 8: O que olhar e para onde olhar.....	81
Quadro 9: Participação nas Respostas.....	112
Quadro 10: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Alfa.....	131
Quadro 11: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Beta.....	143
Quadro 12: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Gama.....	152
Quadro 13: Respostas da Questão em Formato Escalar – Empresa Delta.....	161
Quadro 14: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Épsilon.....	167

Quadro 15: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Digama.....	178
Quadro 16: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Stigma.....	186
Quadro 17: Atividades e Problemas Indicados por funcionários – Empresa Zeta.....	193
Quadro 18: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Etá.....	199
Quadro 19: Treinamento – Percepção Consolidada de Gestores.....	203
Quadro 20: Problemas de Bastidores – Percepção Consolidada de Gestores.....	204
Quadro 21: Problemas de Linha de Frente – Percepção Consolidada de Gestores.....	204
Quadro 22: Relação entre Problemas de Bastidores e Problemas de Linha de Frente – Percepção Consolidada de Gestores.....	205
Quadro 23: Principais Reclamações – Percepção Consolidada de Gestores.....	206
Quadro 24: Motivos de Ocorrência das Reclamações – Percepção Consolidada de Gestores.....	207
Quadro 25: Ações Pós Reclamação – Percepção Consolidada de Gestores.....	208
Quadro 26: Significado da Reclamação – Percepção Consolidada de Gestores.....	209

Quadro 27: Ações para Avaliação da Reclamação – Percepção Consolidada de Gestores.....	209
Quadro 28: Falhas Identificadas pelos Funcionários.....	218
Quadro 29: Relatos de Problemas Muito Graves em Equipamentos nos Quartos.....	233
Quadro 30: Relatos de Problemas Muito Graves na Higiene e Limpeza dos Quartos.....	235
Quadro 31: Relatos de Problemas Muito Graves Envolvendo Barulho no Ambiente Interno do Hotel.....	236
Quadro 32: Relatos de Problemas Muito Graves de Equipamentos no Ambiente Interno do Hotel.....	236
Quadro 33: Relatos de Problemas Muito Graves de Atendimento de Solicitação pela Recepção.....	237
Quadro 34: Relatos de Problemas Muito Graves de Mau Atendimento na Recepção.....	240
Quadro 35: Relatos de Situações em que o Hóspede Não Espera Solução.....	284
Quadro 36: Check List Diário para Unidades Habitacionais	292
Quadro 37: Planilha de Registro de Falhas Identificando Tipologia e Gravidade.....	292
Quadro 38: Planilha de Encaminhamento e Acompanhamento das Falhas.....	292
Quadro 39: : Indicadores de Desempenho das Falhas.....	294
Quadro 40: Contribuições Teórico-Empíricas nas Ações de Gerenciamento de Falhas.....	301

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3. DELIMITAÇÕES/ LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	9
1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1. MERCADO DO TURISMO	12
2.1.1 <i>Turismo: conceitos e definições</i>	13
2.1.2 <i>Atividades Características do Turismo (ACT)</i>	14
2.1.3 <i>Hotelaria: conceitos e definições</i>	19
2.1.4 <i>Sistema de Classificação dos Hotéis no Brasil</i>	20
2.1.5 <i>Aspectos Mercadológicos da Hotelaria no Brasil e em Santa Catarina</i>	24
2.1.6. <i>A Produção de Serviços de Hospedagem</i>	26
2.2 SERVIÇOS: DEFINIÇÕES.....	32
2.2.1 <i>Características predominantes dos serviços</i>	37
2.2.2 <i>Classificações dos serviços</i>	40
2.3. SISTEMAS DE PRODUÇÃO EM SERVIÇOS	45
2.3.1 <i>Sistemas de Serviços</i>	50
2.3.2 <i>Diagrama de Serviços</i>	54
2.4. QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	58
2.4.1 <i>Principais aspectos e definições da qualidade em serviços</i>	58
2.4.2 <i>Dimensões da qualidade nos serviços</i>	63
2.4.3. <i>Modelo SERVQUAL</i>	66
2.4.4 <i>Impacto da Satisfação dos Funcionários na Qualidade do Serviço</i>	68
2.5 GESTÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS	81
2.5.1 <i>Tipos de falhas</i>	83
2.5.2 <i>O modelo das lacunas da qualidade</i>	85
2.5.3. <i>Metodologias para gerenciamento de falhas</i>	88
2.5.4. <i>Recuperação de Serviços</i>	97
3. METODOLOGIA.....	104
3.1. TIPO DE PESQUISA	104
3.1.1 <i>Procedimentos Técnicos</i>	106

3.1.2	<i>População, Amostragem e Amostra</i>	106
3.1.3	<i>Variáveis da Pesquisa</i>	108
3.2.	FORMA DE CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS	112
3.4.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	120
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	122
4.1	DADOS PROVENIENTES DAS EMPRESAS	122
4.1.1	<i>Empresa Alfa</i>	123
4.1.1.1	<i>Caracterização da Empresa Alfa</i>	123
4.1.1.2	<i>Gestores da Empresa Alfa: perfil e percepção</i>	126
4.1.1.3	<i>Funcionários da Empresa Alfa: perfil e percepção</i>	130
4.1.2	<i>Empresa Beta</i>	135
4.1.2.1	<i>Caracterização da Empresa Beta</i>	135
4.1.2.2	<i>Gestores da Empresa Beta: perfil e percepção</i>	138
4.1.2.3	<i>Funcionários da Empresa Beta: perfil e percepção</i> ...	141
4.1.3	<i>Empresa Gama</i>	145
4.1.3.1	<i>Caracterização da Empresa Gama</i>	145
4.1.3.2	<i>Gestores da Empresa Gama: perfil e percepção</i>	147
4.1.3.3	<i>Funcionários da Empresa Gama: perfil e percepção</i> ..	151
4.1.4	<i>Empresa Delta</i>	154
4.1.4.1	<i>Caracterização da Empresa Delta</i>	154
4.1.4.2	<i>Gestores da Empresa Delta: perfil e percepção</i>	155
4.1.4.3	<i>Funcionários da Empresa Delta: perfil e percepção</i> ..	159
4.1.5	<i>Empresa Épsilon</i>	160
4.1.5.1	<i>Caracterização da Empresa Épsilon</i>	161
4.1.5.2	<i>Gestores da Empresa Épsilon: perfil e percepção</i>	162
4.1.5.3	<i>Funcionários da Empresa Épsilon: perfil e percepção</i>	165
4.1.6	<i>Empresa Digama</i>	169
4.1.6.1	<i>Caracterização da Empresa Digama</i>	169
4.1.6.2	<i>Gestores da Empresa Digama: perfil e percepção</i>	171
4.1.6.3	<i>Funcionários: perfil e percepção</i>	176
4.1.7	<i>Empresa Stigma</i>	181
4.1.7.1	<i>Caracterização da Empresa Stigma</i>	181
4.1.7.2	<i>Gestores da Empresa Stigma: perfil e percepção</i>	183
4.1.7.3	<i>Funcionários da Empresa Stigma: perfil e percepção</i>	185
4.1.8	<i>Caracterização da Empresa Zeta</i>	188
4.1.8.1	<i>Caracterização da Empresa Zeta</i>	188
4.1.8.2	<i>Gestores: perfil e percepção</i>	190
4.1.8.3	<i>Funcionários da Empresa Zeta: perfil e percepção</i> ...	192
4.1.9	<i>Caracterização da Empresa Etá</i>	196

4.1.9.1	<i>Caracterização da Empresa Etá</i>	196
4.1.9.2	<i>Gestores da Empresa Etá: perfil e percepção</i>	197
4.1.9.3	<i>Funcionários da Empresa Etá: perfil e percepção</i>	199
4.1.10	<i>Análise consolidada da percepção de gestores das nove empresas pesquisadas</i>	201
4.1.11	<i>Análise consolidada da percepção de funcionários das nove empresas pesquisadas</i>	210
4.2	DADOS PROVENIENTES DOS HÓSPEDES	223
4.2.1	<i>Perfil dos hóspedes</i>	223
4.2.2	<i>Perfil dos hotéis com problemas</i>	226
4.2.3	<i>Tipos de Falhas Identificados</i>	227
4.2.4	<i>Procedimentos de Reclamação</i>	238
4.2.5	<i>Expectativa e Percepção de Reclamantes</i>	243
4.2.6	<i>Comportamento e Percepção de Não Reclamação</i>	256
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	258
5.1	<i>Análise das Pressupostos</i>	258
5.2.	<i>Proposição de Modelo Ampliado</i>	262
6.	AÇÕES DE GERENCIAMENTO DAS FALHAS	267
6.1.	AÇÕES PREVENTIVAS	268
6.1.1	<i>Insatisfação do Funcionário</i>	269
6.1.2	<i>Baixa Qualidade da Mão de Obra</i>	270
6.1.4	<i>Treinamento Deficiente</i>	276
6.1.5	<i>Má Execução das Atividades</i>	281
6.1.6	<i>Mau Atendimento</i>	285
6.1.7	<i>Outros Problemas</i>	286
6.2.	AÇÕES CORRETIVAS	286
6.3.	AÇÕES DE GERENCIAMENTO	291
7.	CONCLUSÃO	296
	REFERÊNCIAS	303
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	310
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS	312
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA HÓSPEDES	314
	APÊNDICE D – DADOS PROVENIENTES DE EMPRESAS (FUNCIONÁRIOS)	322
	APÊNDICE E – DADOS PROVENIENTES DE HÓSPEDES	346

1. INTRODUÇÃO

Assunto comum em empresas prestadoras de serviço, as falhas são geralmente expressas em reclamações de clientes. Problemas e falhas são correntes em quaisquer empresas, mas são especialmente evidentes naquelas que lidam diretamente com o cliente, como na hotelaria.

Para compreender um pouco melhor sobre como lidar com as falhas em serviços, esta pesquisa traz o assunto com enfoque na recuperação do hóspede, no setor hoteleiro. Apresenta-se a seguir uma descrição do tema, bem como sua relevância, finalizando com o problema de pesquisa. Na sequência, são mostrados os objetivos e delimitações do estudo.

1.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA

A satisfação e lealdade do cliente é vista como grande prêmio para a maioria das empresas nos dias atuais. Isso porque a competição acirrada por uma fatia de mercado leva as empresas a atuarem com alto nível de qualidade, diferenciação e posicionamento.

Em paralelo, consumidores tornaram-se mais exigentes, não somente pela oferta de produtos e serviços em maior quantidade, variabilidade e melhor qualidade, mas também pelo próprio acesso à informação, à possibilidade de comparar, escolher e compartilhar experiências, facilitando seu processo de compra (BLACKWELL, ENGEL e MINIARD, 2003).

Neste cenário, empresas que alcançam a tão sonhada satisfação do cliente vivenciam a oportunidade de ter seu produto ou serviço recomendado a terceiros, além de darem um passo no processo de conquista e fidelização do cliente (REICHHELD, 2002).

Mas não é fácil conquistar tal satisfação e posterior lealdade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) explicam que, em empresas prestadoras de serviços, a satisfação é compreendida como uma comparação entre a expectativa (pré-consumo) e a percepção do serviço adquirido (pós-consumo). Neste sentido, a insatisfação pode ocorrer toda vez em que a percepção do que foi consumido for inferior à expectativa inicial.

Em estudo desenvolvido nos meados da década de 80, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) apresentaram um modelo de lacunas em serviços, em que ações inadequadas da empresa resultam na insatisfação do cliente. O modelo levou em consideração as características tradicionais das empresas prestadoras de serviços - intangibilidade, variabilidade, produção e consumo simultâneos e perecibilidade (GRÖNROOS, 2008) – traduzindo-as em situações de falhas nos aspectos internos, que são percebidas pelos clientes.

Na sequência, diversos estudos seguiram a linha da busca pela satisfação do cliente, desenvolvendo o tema “qualidade em serviços”. Os mesmos autores, em 1988, apresentaram o modelo conhecido como SERVQUAL, que apresenta uma escala de avaliação da qualidade em serviços. Até os dias atuais, uma série de estudos sobre qualidade em serviços foi publicada,

contribuindo para o entendimento e profissionalização do segmento.

Em geral, pesquisas e estudos sobre qualidade em serviços apresentam, sob o ponto de vista do consumidor, os aspectos necessários para a percepção da qualidade. Dada a universalidade do segmento, tais estudos foram aplicados em diversos setores. É possível citar alguns exemplos como: o estudo sobre a investigação do modelo SERVQUAL em uma empresa de postagem (CARVALHO e LEITE, 1997); também a pesquisa de Urdan e Zuñiga (2001) sobre a satisfação de clientes com serviços de assistência técnica no setor automotivo; a qualidade dos serviços da hotelaria através da técnica do incidente crítico (HAGUENAUER, 2000); a gestão da qualidade nos serviços da saúde (CARVALHO, 2003); entre outros.

Embora sejam as falhas e reclamações, muitas vezes, resultado concreto da inadequação em algum aspecto da qualidade (PALADINI, 2000), seu estudo em serviços merece destaque específico. Isto porque a falha em serviço, e conseqüente insatisfação e reclamação do cliente, pode assumir diferentes facetas, em função do próprio segmento de serviço (BATESON e HOFFMAN, 2006). Há necessidade, portanto, de entender o processo de produção e consumo do serviço, de modo a identificar possíveis falhas e indicar o melhor gerenciamento das mesmas para propiciar a recuperação e satisfação do cliente, juntamente com a percepção de qualidade. São defensores desta abordagem Hoffman, Kelley e Rotalsky (1995), ao afirmar que a análise das falhas em serviços e

estratégias de recuperação são poderosas ferramentas da administração, na medida em que fornecem o tipo, a frequência e a magnitude das falhas.

Assim, o presente estudo versa sobre o tema “gerenciamento de falhas em sistemas de produção de serviços”, tendo como enfoque o ramo da hotelaria. Assume-se, neste caso, a ocorrência de falhas nos serviços, mesmo com a existência de padrões de qualidade, já conhecidos no segmento do turismo hoteleiro.

As contribuições do estudo atendem tanto ao segmento da hotelaria catarinense e brasileira, que almeja alcance da excelência e consolidação como provedor de hospedagem de alta qualidade; quanto à academia, contribuindo para o entendimento da produção dos serviços e gerenciamento das falhas, investigando as mesmas com aprofundamento e enfoque na recuperação dos serviços.

Considerando o exposto, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **“Como as falhas ocorrem no segmento da hotelaria?”**

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste tópico são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de compreensão de falhas em empresas hoteleiras, que auxilie no gerenciamento das mesmas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ❖ Identificar as falhas mais correntes no segmento da hotelaria catarinense sob o ponto de vista de gestores, funcionários e hóspedes.
- ❖ Identificar a percepção dos hóspedes com relação à qualidade da recuperação de serviços, mediante ocorrência de falha.
- ❖ Levantar os motivos de ocorrência de falhas, tanto nos bastidores quanto na linha de frente.
- ❖ Apontar ações corretivas, preventivas e de gerenciamento de falhas em serviços de hotelaria, com base no modelo proposto.

1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A presente tese trata de assunto vital para qualquer empresa que pretenda alcançar e manter sucesso em seus negócios: entender e atender adequadamente a seus clientes. Porém, tal entendimento será visto de um ponto particular – a

reclamação por aspectos que acontecem fora do esperado em situações de hospedagem. Considerando o exposto até o momento, são apresentados nesta seção os méritos da pesquisa, nos quesitos de contribuição, relevância, originalidade e viabilidade, exigidos para uma Tese de Doutorado.

1.3.1 Contribuição

Empresas prestadoras de serviço, dentre as quais as do segmento hoteleiro, têm a sua produção atrelada ao consumo dos clientes/ hóspedes, o que resulta numa possibilidade vasta para a ocorrência de problemas, reclamações e insatisfações.

A principal contribuição deste trabalho está em oferecer uma ferramenta de gestão para o segmento da hotelaria que auxilie a gestão das reclamações e falhas, propiciando oportunidades para recuperação dos serviços e percepção de qualidade por parte do cliente. Esta proposta coincide com os objetivos da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – Santa Catarina, ABIH-SC (gestão 2008), quando indicou interesse em alcançar a excelência da hotelaria catarinense. Trata-se, portanto, de uma oportunidade para agregar valor ao setor hoteleiro de Santa Catarina, de importância reconhecida para a economia do Estado.

Ainda, ao estudar os sujeitos envolvidos na ocorrência da falha – gestores, funcionários e hóspedes –, contribui para a obtenção de uma visão completa sobre o assunto, por abranger diferentes pontos de vista.

Para a academia, favorece os estudos da engenharia de produção, ao tratar de assunto concernente à qualidade da produção de serviços, ainda pouco explorado cientificamente dentro da área de serviços relacionados à hotelaria.

1.3.2 Relevância

Considerando a importância de se entender o cliente para o sucesso do negócio, o tema encontra relevância à medida que procura entender as razões das reclamações e falhas, indicando como lidar com as mesmas de forma a solucionar tais problemas satisfatoriamente.

A gestão de falhas e da reclamação do cliente tem apresentado destaque em diversos segmentos de serviços, indicando possibilidades de recuperá-los, tornando-os mais satisfeitos e evitando os efeitos negativos da insatisfação, como troca de fornecedor e/ou propaganda negativa.

Ainda, o estudo foi considerado relevante pelo presidente da ABIH-SC (gestão 2008), Sr. Wilson Luiz de Macedo, que definiu a pesquisa importante para a profissionalização das empresas do setor.

1.3.3 Originalidade/Ineditismo

O estudo sobre falhas em serviços e recuperação de clientes vem despertando crescente interesse de pesquisadores brasileiros, mostrando que o tema ainda é recente e passível à

exploração. Considerando a ampla diversidade dos serviços, uma possibilidade de abordar o assunto de maneira inédita e original é aplicá-lo a um segmento específico, como o caso do setor hoteleiro.

Apesar de muitas falhas serem comuns à maioria das empresas prestadoras de serviços, há aquelas específicas para cada setor, como Bateson e Hoffman (2006) afirmam. Considerando a inexistência de estudos publicados sobre a gestão de falhas e recuperação de clientes no setor hoteleiro, observa-se, neste ponto, a originalidade e ineditismo da pesquisa.

É comum o estudo da qualidade do serviço sob a ótica da sua oferta e os resultados percebidos (PARASURAMAN, BERRY, ZEITHALM, 1985). O foco na percepção da qualidade resultante da recuperação de serviços, destacado nesta tese, caracteriza ineditismo.

1.3.4 Viabilidade

A aplicação do estudo tornou-se viável em muito pelo apoio da ABIH-SC (gestão 2008), a qual se dispôs a não apenas fornecer o cadastro de empresas, mas também incentivar a participação das empresas associadas em seus meios de comunicação.

Além disso, uma amostra confiável de 418 hóspedes com relato de problemas em experiências hoteleiras garantiu a viabilidade amostral em parâmetros desejáveis. Sem a

percepção do hóspede sobre a qualidade dos procedimentos de recuperação, seria inviável propor ações de gerenciamento da falha.

1.3. DELIMITAÇÕES/ LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa delimita sua amplitude de estudo ao segmento da hotelaria. Destaca-se que as ações de gerenciamento propostas a partir da percepção exclusiva de gestores e funcionários apresentam maior aderência às empresas participantes da pesquisa. No entanto, podem ser utilizadas por qualquer gestor do ramo, se as considerar pertinentes.

Importante ressaltar que o estudo tem como proposta apresentar um modelo de compreensão de falhas para a hotelaria, acompanhado por sugestões de ação, com aplicação passível ao universo pesquisado. Porém, cabe a cada gestor a decisão de aplicar estes conhecimentos.

Ainda, não se pretende investigar outros assuntos além daqueles compreendidos no tema proposto. Entende-se como tema correlato ao gerenciamento de falhas: a recuperação de serviço, sistemas de produção em serviços, falhas em serviço, qualidade em serviços, produção de serviços e gerenciamento de serviços. Cabe destacar que o assunto “rotatividade”, apesar de comum no meio hoteleiro, não será evidenciado nesta Tese, uma vez que não houve expressão significativa do mesmo nos dados coletados. Da mesma forma, o assunto “gestão de pessoas em serviços” trará assuntos diretamente relacionados à Tese, tais

como a relação entre satisfação e qualidade em serviços e as estratégias de gestão de pessoas em empresas prestadoras de serviços.

1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

A referida Tese de Doutorado está organizada em sete seções. Inicia com esta, a **Introdução**, na qual são apresentados tema, problema e objetivos do estudo, bem como sua justificativa, finalizando com suas limitações e delimitações e estrutura.

A seção dois traz a **Revisão de Literatura** com os assuntos que deram sustentação teórica ao desenvolvimento dos modelos propostos, orientaram o direcionamento da metodologia e serviram de base para as ações de gerenciamentos sugeridas. Os principais assuntos tratados na revisão de literatura são: mercado de turismo, serviços, sistemas de produção em serviços, qualidade em serviços e gestão de falhas em serviços.

Os procedimentos metodológicos são apresentados na seção três, **Metodologia**. Nesta seção, além de explicar a tipologia, caracterização do estudo e demais assuntos pertinentes aos procedimentos metodológicos, apresenta-se o modelo preliminar de compreensão das falhas.

Na sequência, os dados coletados e análise são verificados na seção quatro, **Apresentação dos Resultados**. Os dados foram segmentados em duas partes, “dados provenientes das empresas”, com os resultados da pesquisa empreendida

com gestores e funcionários, e os “dados provenientes dos hóspedes”, com os resultados da pesquisa empreendida com hóspedes.

Após a “Apresentação dos Resultados”, os pressupostos da pesquisa são analisadas na seção cinco, **Discussão dos Resultados**, onde também é mostrado o modelo ampliado de compreensão de falhas.

Com base no modelo ampliado de compreensão de falhas, são apresentadas **Sugestões Para o Gerenciamento das Falhas**, na seção sete. A proposta contempla ações preventivas, corretivas e de gerenciamento.

Finalmente, na seção seis, apresenta-se a **Conclusão** da presente tese, mostrando o alcance dos objetivos traçados na pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A seguir são apresentadas as abordagens necessárias à fundamentação teórica que serviu de base para o desenvolvimento deste estudo. Inicia-se com uma apreciação do turismo, setor industrial no qual se encontra a hotelaria. Na sequência, o trabalho aborda o setor de serviços, também típico de atividades hoteleiras, bem como o sistema de produção de serviços.

Falhas no processo produtivo corrompem a qualidade do serviço, portanto este tema também faz parte da presente revisão de literatura. Finalmente, a seção final da revisão traz, em específico, a gestão de falhas em empresas prestadoras de serviço – tema central do presente trabalho.

2.1. MERCADO DO TURISMO

Para a compreensão das falhas no setor hoteleiro, faz-se necessária apreciação sobre o próprio conceito de turismo, bem como das atividades que o compõe – nas quais está inclusa a hotelaria. Assim, apresenta-se neste item o conceito e definições do turismo, bem como as principais atividades relacionadas ao setor. Na sequência, são aprofundadas questões sobre hotelaria, englobando origens, conceitos e definições, classificação, e panorama da hotelaria no Brasil e em Santa Catarina.

2.1.1 Turismo: conceitos e definições

O conceito de turismo é apresentado pela Organização Mundial do Turismo - World Tourism Organization (2008) como “as atividades empreendidas pelos indivíduos que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual por tempo não superior a um ano”. Ainda, pela definição, as atividades podem ter como propósito o lazer, negócios e outros não relacionados ao exercício de uma atividade remunerada no local visitado.

Corroboram Mathielson e Wall (1982) ao entender o turismo como o movimento temporário de pessoas para locais de destinos diferentes aos de seus locais de moradia e trabalho. Os autores incluem no conceito as atividades exercidas durante a permanência dos turistas nos locais de destino e as facilidades para promover suas necessidades.

No entanto, nem sempre o turismo foi definido desta forma. Lage e Milone (2000) explicam que, no passado, o conceito apresentava uma visão mais restrita, compreendido como as viagens que exigissem a permanência do turista por mais de 24 horas no local visitado, ou ainda viagens para regiões distantes mais de 80 km dos locais de residência dos turistas. Os autores afirmam ainda que, em tal compreensão, estava o preceito de que o turista não deveria exercer atividade remunerada no local visitado.

2.1.2 Atividades Características do Turismo (ACT)

O turismo, e com ele, a hotelaria, é uma atividade que tem crescido durante os últimos anos, não apenas como fenômeno social, mas também econômico. Por esse motivo, as tradicionais descrições do turismo, baseadas nas características dos visitantes, nas condições que levaram a ocorrência suas viagens e estadas, o motivo de sua visita, entre outras, têm sido complementadas por perspectiva de caráter econômico. Segundo o IBGE (2008b),

A análise econômica do turismo se faz, principalmente, a partir da mensuração dos produtos (bens e serviços) que os visitantes consomem durante suas viagens e sobre os impactos que a oferta destes produtos exerce sobre as variáveis macroeconômicas e sua interrelação com as demais atividades da economia. (IBGE, 2008b: 08)

Os produtos característicos do turismo que são consumidos durante a estadia dos turistas são classificados em: produtos característicos do turismo, produtos conexos ao turismo e produtos específicos do turismo.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo - World Tourism Organization (2008) os produtos característicos do turismo são aqueles cujo consumo está diretamente atrelado à existência de visitantes, ou seja, são atividades que deixariam de existir em quantidade significativa caso houvesse ausência de visitantes. Os produtos conexos ao turismo são aqueles relacionados ao turismo em um país ou outro, mas ainda não

reconhecidos em nível mundial. Produtos específicos do turismo constituem o conjunto das categorias anteriores.

Corroborando Ansarah (2001, p. 21) ao definir produto turístico como “uma mistura de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e numa determinada destinação”. E complementa: “compreende e combina as atrações dessa destinação, mais as facilidades e as formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e serviços para atender a suas necessidades e desejos”. A Figura 1 procura identificar as características das quais fazem parte o produto turístico.

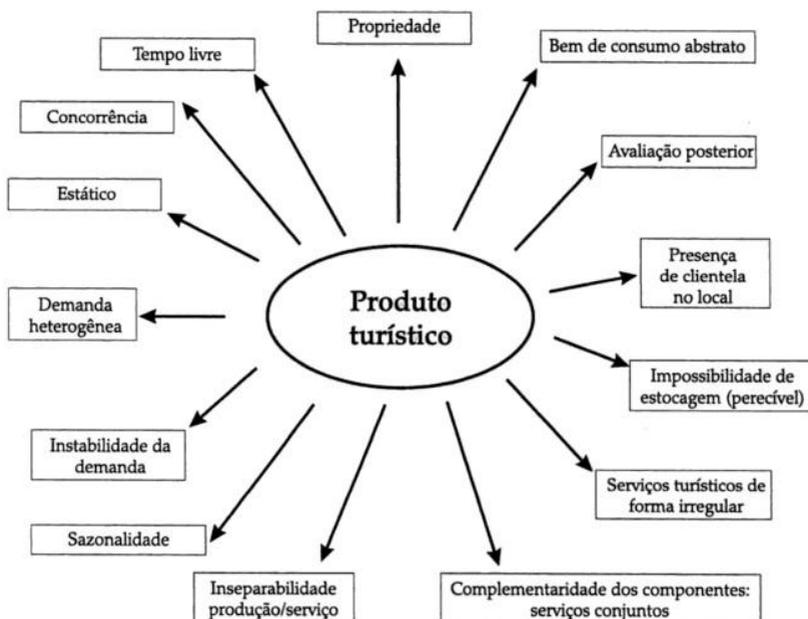


Figura 1: Produto Turístico
Fonte: Ansarah (2001, p. 21)

Com relação à propriedade, a autora comenta que os consumidores não podem comprar o produto turístico, apenas seu uso, dada a intangibilidade característica da oferta turística. Tal fato remete-se diretamente ao bem de consumo abstrato, uma vez que o produto turístico é dado pela prestação de um serviço. Ainda, por ser consumido simultaneamente (e inseparavelmente) no momento de sua produção, o produto turístico é avaliado posteriormente ao consumo, sendo a presença da clientela no local essencial para a prestação do serviço.

Destaca também que é impossível estocar um produto turístico, tal como um quarto de hotel não pode ser estocado num período de baixo consumo para ampliar a oferta na alta demanda. A prestação irregular, por sua vez, remete ao fato da dificuldade de controle da qualidade constante da oferta, uma vez que produtos turísticos envolvem a interação entre clientes e funcionários, os quais, nem sempre, podem estar de bom humor ou aptos a receber/ prestar um bom serviço.

Outra característica evidente do produto turístico diz respeito à oferta de serviços complementares. Como exemplo pode-se citar que o serviço de hospedagem geralmente é associado a serviços de alimentação e deslocamento. A autora cita a sazonalidade, igualmente inerente ao produto turístico, e dada pela variação da demanda, ou seja, a instabilidade da demanda, a qual não se pode controlar. Além de instável, a demanda também é heterogênea, composta por consumidores

de diversas idades, níveis de renda, nacionalidade, de ambos os sexos, diferentes profissões, experiências de vida e consumo, etc.

Ansarah (2001) comenta que é impossível mudar a localização do produto turístico, já que se relaciona a algum lugar. No entanto, apesar de estático, a facilidade de deslocamento foi outro fator que influenciou o produto do turismo, no sentido de impulsionar o acirramento da concorrência. Finalmente, a autora cita a característica de tempo livre, comum aos turistas que viajam por lazer, como parte do produto turístico.

No Brasil, as atividades características do turismo (ACT) foram classificadas de acordo com os padrões internacionais e correspondem à lista, presente no Código Nacional de Atividades Econômicas, CNAE 1.0, e que pode ser observada no Quadro 1.

De acordo com o Quadro, a primeira categoria é relacionada à hospedagem, a segunda, à alimentação, da terceira à sétima estão as atividades relacionadas ao transporte, na oitava categoria estão as agências de viagem, e as duas últimas categorias são relacionadas ao lazer.

Descrição das atividades	International Standard Industrial Classification (ISIC Rev. 3)	Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 1.0)
1. Hotéis e similares	551	55.1
2. Restaurantes e similares	552	55.2
3. Serviços de transporte ferroviário de passageiros	(1) 6010	60.1
4. Serviços de transporte rodoviário de passageiros	(1) 6021 e (1) 6022	6024 e 6025
5. Serviços de transporte marítimo de passageiros	(1) 611 e (1) 612	(1) 61.1 e (1) 61.2
6. Serviços de transporte aéreo de passageiros	(1) 621 e 622	(1) 62.1 e (1) 62.2
7. Serviços anexos ao transporte de passageiros	(1) 6303	63.2
8. Agência de viagens e similares	6304	63.3
9. Aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros	(1) 7111, (1) 7112 e (1) 7113	7110, 7121, 7122 e 7123
10. Serviços culturais	9232 e 9233	9252 e 9253
11. Serviços desportivos e de outros serviços de lazer	(1) 9214, (1) 9219, (1) 9241 e (1) 9249	9231, 9232, 9239, 9261 e 9262

(1) Somente uma parte das classes ou grupos está diretamente relacionada com as Atividades Características do Turismo.

Quadro 1: Classificação das Atividades Características do Turismo no Brasil

Fonte: IBGE (2008b:12).

Assim, tem-se como atividades características do turismo a hospedagem, alimentação, transporte e lazer. Ainda, o quadro apresenta a classificação padrão internacional – International Standard Industrial Classification (ISIC) e mostra que o CNAE está adequado à classificação internacional das atividades características do turismo. O tópico a seguir refere-se à hotelaria, uma das atividades características do turismo, conforme visto no Quadro 1.

2.1.3 Hotelaria: conceitos e definições

A hotelaria faz parte das atividades características do turismo, tendo como função principal prover hospedagem, através de acomodações longe de casa, atendendo às necessidades do turista (LICKORISH e JENKINS, 2000).

No Brasil, a EMBRATUR (1997) considera ser empresa hoteleira a empresa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, segundo consta na Deliberação Normativa nº367, de 14 de maio de 1997.

Para se adequar a um meio de hospedagem, a empresa deve cumprir uma série de condições, expostas no Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, regido pela Deliberação Normativa de 429, de 23 de abril de 2002. Entre as condições existentes, citam-se as seguintes:

- I - seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;
- II - seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis. (EMBRATUR, 2002)

O mesmo documento ainda dispõe sobre as ações que tais empresas devem oferecer aos hóspedes, a saber:

I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

- a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;
- b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;
- c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos. (EMBRATUR, 2002)

Como Unidade Habitacional, entende a Embratur (2002) ser “o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso”.

Cabe destacar que essas são as condições mínimas para enquadramento de uma empresa como meio de hospedagem, para oferta de alojamento e acomodação. No entanto, a Embratur também dispõe de classificação para os diferentes tipos de serviço, com oferta de valor agregado ao serviço básico de hospedagem. Tais diferenças compõem o sistema de classificação de hotéis, apresentada no tópico a seguir.

2.1.4 Sistema de Classificação dos Hotéis no Brasil

O Ministério do Esporte e Turismo e, em específico, o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, são responsáveis por determinar, no âmbito nacional, as regras, padrões e classificações atribuídas aos meios de hospedagem em nosso

país. Assim, o Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil segue o determinado pela Declaração Normativa Nº 429, de 23 de Abril de 2002.

Esta dispõe em seus anexos os regulamentos que determinam os meios de hospedagem, bem como o sistema de classificação dos mesmos. De acordo com a referida norma, os meios de hospedagem são classificados por categorias e símbolos, conforme Quadro 2:

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

Quadro 2: Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil
Fonte: EMBRATUR (2007).

O artigo 33 da Declaração Normativa apresenta os critérios considerados na avaliação dos meios de hospedagem, para adequação em classificação específica. Tais critérios são divididos em dois itens: I – da aplicação dos meios de hospedagem como um todo; e II – destinados a avaliar diferentes setores do meio de hospedagem.

No primeiro item são avaliados quesitos como: posturas legais, segurança, saúde, higiene, conservação/ manutenção, e atendimento ao hóspede. No segundo item, os elementos específicos avaliados são: portaria/ recepção, acessos e circulações, setor habitacional, áreas sociais, comunicações,

alimentos e bebidas, lazer; convenções/ escritório virtual, serviços adicionais, cuidados com o meio ambiente.

A ABIH fornece informações quanto à “Matriz de Classificação” e ao “Manual de Avaliação” utilizado como base de categorização das unidades hoteleiras. Por exemplo, para o item que rege a ambientação, são avaliados os seguintes aspectos:

Ambientação/Conforto/Decoração	1 ★	2 ★	3 ★	4 ★	5 ★	5★ SL
1.1.1 - Ambientação, propiciada por áreas e instalações:						
a) Simples e suficientes ao atendimento das necessidades básicas de hospedagem	✓	✓				
b) Formais e convencionais, permitindo níveis maiores de conforto			✓			
c) Amplas e muito confortáveis				✓	✓	✓
d) Sofisticadas					✓	✓
e) Suntuosas						✓

Quadro 3: Avaliação do Item Ambientação/ Conforto/ Decoração.
Fonte: ABIH (2007).

Da mesma forma, outros itens são avaliados. Os meios de hospedagem que desejarem se credenciar e obter a classificação segundo a EMBRATUR e ABIH devem solicitar avaliação da instituição credenciadora. Outras empresas também fornecem classificações dos meios de hospedagem, sendo uma das mais populares o Guia Quatro Rodas, da Editora Abril.

Além das classificações apresentadas, há aquelas vistas na literatura. Ansarah (2001) indica sete tipos de hotéis: Hotel

Business, Hotel Fazenda, Hotel Econômico, Hotel SPA, Hotel Resort, Hotel de Estância Termal, Hotel Butique.

Segundo a autora, Hotel Business é aquele situado em centros de negócios, cercado de bancos, cinemas, empresas, em áreas de fácil acesso. Tais hotéis geralmente apresentam salas de auditório, salas de reunião, *business center* (sala com computador, internet, fax e demais utilidades). São hotéis direcionados ao público de negócios, que viaja para participar de eventos, convenções, reuniões e outras atividades relacionadas ao trabalho.

Outro tipo de empreendimento hoteleiro são os Hotéis Fazenda, caracterizados pela localização em área rural, como antigas sedes de fazenda, mantendo as características de estilo de vida campestre. Costumam atrair pessoas que buscam a rotina do campo, como acordar cedo, andar a cavalo, participar da ordenha, entre outros. Nestes hotéis, de acordo com Ansarah (2001), a permanência média costuma ser mais longa.

O Hotel Econômico caracteriza-se pelos custos e serviços reduzidos e, por consequência, valor da diária reduzido também. São hotéis, assim como os tipo business, que se localizam em centros comerciais. Os hóspedes que utilizam hotel econômico geralmente optam por estadias curtas.

Para Ansarah (2001), o Hotel Spa tem como foco a beleza e o bem estar, e para tanto, oferece um pacote de serviços que inclui massagens, banhos de sais e ervas, alimentação balanceada, caminhada, entre outras atividades. Nesses

empreendimentos, a estadia geralmente é longa, o serviço é personalizado e os hotéis são de alta categoria.

Também ligado ao bem estar estão os Hotéis Resort, caracterizados pela localização em grande área verde. Costumam ofertar piscinas, quadras, pequenos lagos, campos de golfe e demais atrativos que incentivem uma vida saudável aliada ao lazer. As estadias, assim como nos Hotéis Spa, costumam ser longas.

Hotéis de Estância Hidrotermais são aqueles que dispõem de águas termais, com propriedades ditas medicinais. Geralmente atraem público da terceira idade que buscam diversão, conforto e saúde.

A última categoria de hotéis apresentada por Ansarah (2001) são os Hotéis Butique. Expressão pouco conhecida no Brasil, tais empreendimentos representam a vanguarda no que diz respeito à decoração e com atendimento preferencial. “A ideia é que o hotel seja a sua ‘casa-fora-de-casa’, tudo com muito conforto e luxo” (ANSARAH, 2001, p.155).

Após explanação sobre a classificação dos hotéis, faz-se necessário também caracterizar o mercado da hotelaria no Brasil e em Santa Catarina, item abordado a seguir.

2.1.5 Aspectos Mercadológicos da Hotelaria no Brasil e em Santa Catarina

O turismo, e com ele, o setor hoteleiro, tem observado crescimento constante nos últimos anos em todo o Brasil.

Segundo dados da ABIH Nacional (2008), o Brasil conta hoje com mais de 25 mil meios de hospedagem, sendo que deste universo, 18 mil são hotéis e pousadas. Ainda, a instituição indica que 70% dos empreendimentos são de pequeno porte, considerando o critério de classificação do Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004.

Estima-se também que a hotelaria nacional tenha um faturamento em torno de U\$ 2 bilhões de dólares ano, representando cerca de 0,4% do PIB Nacional e sendo responsável pela geração de aproximadamente 520 mil empregos. Aponta-se a força e expressão do turismo de negócios para todo o Brasil, em nível nacional e internacional. Ressalta-se que no turismo de negócios as pessoas ficam por menos tempo do que no de lazer – 1,5 a 2,5 em média, contra 3 a 4 dias no turismo de lazer.

Em Santa Catarina, dados da ABIH – SC (2007) apontam que o Estado conta com cerca de 2.750 meios de hospedagem entre hotéis, resorts, pousadas, hotéis-fazenda, albergues, hospedarias e outros. Indica-se predominância de hotéis do tipo tradicional, com administração familiar. No entanto, a instituição afirma crescimento, nos últimos anos, da presença de hotéis de rede no Estado e a profissionalização das empresas do tipo familiar.

Dados da ABIH-SC (2007) afirmam também que os hotéis catarinenses apresentam, em média, 40 Unidades Habitacionais (UHs), num total de 110.000 mil UHs - números que representam aproximadamente 275 mil leitos. Desse universo, 40% são

pousadas e pequenos hotéis, com até 30 UHs; 54% são hotéis com 30 a 80 UHs, e 6% são hotéis com mais de 80 UHs.

Cabe ressaltar o impacto do setor hoteleiro como gerador de emprego e renda. São cerca de 220 mil empregos, sendo 55.000 empregos diretos e 165.000 indiretos. Dados da ABIH-SC (2007) indicam que o setor apresentou, em 2007, taxa média de ocupação anual na ordem de 45% e faturou cerca de 1 bilhão e 200 milhões de reais no ano.

Em contrapartida, as despesas com folha de pagamentos corresponderam a cerca de 25% do faturamento, as despesas com impostos diretos corresponderam a 15% do faturamento. Já os gastos com despesas públicas corresponderam a 12% do faturamento e os investimentos na área de propaganda e marketing corresponderam a cerca de 3% do faturamento.

Finalmente, dada a diversidade mercadológica do setor de hotelaria em Santa Catarina, a ABIH-SC segmenta seus associados em hotéis do tipo águas termais, eventos, lazer e negócios, pousadas e pequenos hotéis, praia e turismo rural.

2.1.6. A Produção de Serviços de Hospedagem

O processo de produção de serviços hoteleiros ocorre mediante a interação de diversos processos vitais para o empreendimento. Dentre esses, há aqueles que mantêm contato direto com o cliente (linha de frente ou *front office*) e aqueles que não são visíveis ao cliente (bastidores ou *back office*).

Uma forma de entender a organização desses processos é apresentada por Duarte (2005, p.49). De acordo com o autor:

A estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo do número de unidades habitacionais, pode ser sempre reduzida a quatro processos (...) o processo comercial, de hospedagem, de alimentos e bebidas e administrativo/ financeiro, que pode englobar as áreas de recursos humanos, segurança e manutenção. (DUARTE, 2005: 49)

Chon e Sparrowe (2003), por sua vez, relatam que a estrutura organizacional de um hotel é subdividida em dois grandes departamentos: o administrativo e o operacional. O departamento administrativo, segundo os autores, é responsável pelo processo de gerenciamento do hotel. Já o departamento operacional é responsável pelo processo de hospedagem em si.

É no **departamento administrativo** que se encontram as funções de gerente geral, controladoria, recursos humanos e marketing/ vendas. De acordo com Chon e Sparrowe (2003, p.142-143), “o gerente geral é o comandante das operações do hotel e possui responsabilidades em três grandes áreas: (1) relacionamento com hóspedes e funcionários, (2) supervisão das operações e (3) aumento da rentabilidade”. Já a controladoria, através do *controller*, gerencia “todas as transações financeiras do hotel e participa de planejamento e projeções financeiras de longo prazo”. O setor de recursos humanos é responsável por entrevistar, contratar e treinar o quadro de funcionários. Além, “gerencia o programa de benefícios do hotel e monitora a obediência às leis relacionadas à oferta de oportunidades iguais

de contratação e promoção.” Finalmente, o marketing responde pela venda de hospedagem e instalações para indivíduos e grupos, pela comunicação externa (propaganda e publicidade), pela gestão de relações públicas com foco a maximizar a imagem do hotel, e pela realização de contatos com agentes de viagens e guias turísticos.

Em relação ao **departamento operacional**, Chon e Sparrowe (2003, p.143) comentam que esta área é responsável por oferecer a hospedagem que, por sua vez, está organizada “em torno de quatro funções básicas: (1) recepção, (2) governança, (3) manutenção e (4) segurança”.

A **recepção**, setor típico de linha de frente, “é o coração de qualquer empreendimento hoteleiro” (CHON e SPARROWE, 2003, p.144). Os autores pontuam que a recepção é responsável pelas reservas (atividade de bastidores), pelo *check in* (procedimento de recepção e registro do hóspede) e pelo *check out* (procedimento de finalização da hospedagem, com pagamento e liberação do quarto). A recepção congrega outras atividades, como receber os hóspedes na entrada do hotel (capitão porteiro) e deslocar as bagagens até o quarto (mensageiro), prover sistemas de comunicação ao hóspede e prover informações sobre a cidade, serviços como restaurantes, lojas, passeios – este último, conhecido como *concierge*.

Fundamental para a satisfação do hóspede, a **governança** é responsável pela arrumação das unidades habitacionais (atividade feita pelas camareiras). Normalmente, esta atividade compreende trocar a roupa de cama e banho, arrumar a cama,

tirar o pó, aspirar o quarto e lavar o banheiro, esvaziar as cestas de lixo, repor papel higiênico, xampu, sabonete, lenços de papel, testar lâmpadas, TV e rádio (para verificar se estão funcionando), e repor os itens de frigobar (CHON e SPARROWE, 2003). A governança é responsável também pela lavanderia, que deve prover roupas de cama e banho limpas aos hóspedes.

Outra função dentro do departamento operacional é a **manutenção**, responsável por fazer reparos e melhorias na estrutura física e equipamentos do hotel. Chon e Sparrowe (2003) comentam que, em hotéis menores, as tarefas de manutenção são de responsabilidade da governança, enquanto que empreendimentos maiores normalmente possuem seu próprio departamento de manutenção, com pintores, encanadores, eletricitistas e carpinteiros.

Finalmente, a função de **segurança** tem como responsabilidade oferecer proteção ao hóspede e fazer prevenção contra perdas. Os autores destacam que

em qualquer hotel, a segurança deve ser uma responsabilidade compartilhada por todos os funcionários. As despesas de roubos ou ferimentos podem ser gigantescas. Em primeiro lugar, a reputação do hotel pode ser seriamente prejudicada, o que resulta em perda direta de reservas. Em segundo, o hotel pode precisar pagar quantias consideráveis para repor bens roubados ou quebrados por hóspedes, funcionários ou ladrões profissionais. (CHON e SPARROWE, 2003: 47)

Além das quatro funções básicas, os autores comentam que os hotéis podem oferecer uma série de serviços adicionais à

hospedagem. Entre eles, o mais comum compreende o setor de **alimentos e bebidas**, também conhecido como A&B. Muitos hotéis já incluem na diária o café da manhã; outros incorporam almoço e janta nas possibilidades de alimentação. Há situações em que este departamento é terceirizado totalmente ou em partes (salvo o café da manhã). Independentemente da estratégia utilizada é fundamental manter o ambiente limpo e organizado, cuidando para que não ocorra atraso ou trocas de pratos.

Considerando o que foi abordado, o Quadro 4 traz os cargos gerenciais chave em hotelaria:

Título	Departamento	Descrição	Oportunidade de Crescimento
<i>Controller</i> de alimentos e bebidas	Controladoria	Controla os custos de alimentos e bebidas por meio do planejamento do cardápio e de decisões sobre determinação de preço, compras, estocagem e emissões. Trabalha em conjunto com a gerência e a auxilia por meio de reuniões e relatórios.	Assistente de Controladoria
Assistente de Controladoria	Controladoria	Atua com o gerente, tendo a responsabilidade de preparar relatórios financeiros.	Controller
Controller	Controladoria	Atua como conselheiro financeiro junto à gerência para a obtenção dos objetivos de lucro e por meio de planejamento detalhado, controle de custos e gerenciamento efetivo dos recursos e compromissos financeiros do hotel.	Controller de área/ regional.

Gerente de Operações	Administrativo	Normalmente é o gerente número dois do hotel, responsável pelo gerenciamento de todos os departamentos operacionais, como alimentos e bebidas, governança, etc.	Gerente Geral
Gerente Geral	Administrativo	Supervisiona todas as atividades dentro do hotel. É responsável pela coordenação de todos os departamentos.	Regional e Corporativo
Gerente de Manutenção	Manutenção	Responsável pela manutenção da parte física e mecânica do hotel.	Equipe regional
Steward	Alimentos e Bebidas	Compra e supervisiona o recebimento e o estoque de alimentos e bebidas para o hotel.	Gerente de Alimentos e Bebidas
Gerente de Alimentos e Bebidas	Alimentos e Bebidas	Supervisiona todo o departamento de Alimentos e Bebidas.	Gerente Geral
Gerente de Banquetes	Alimentos e Bebidas	Vende banquetes e supervisiona o serviço.	Gerente de Alimentos e Bebidas
Gerente de Eventos	Alimentos e Bebidas	Atua como contato entre o organizador de eventos e o hotel. Responsável pela execução das principais funções.	Gerente de Banquetes/ Alimentos e Bebidas
Gerente de Recepção	Hospedagem	Atua como contato entre o hóspede e o hotel para reservas, <i>check in</i> e informações.	Gerente de Operações
Gerente de Reservas	Hospedagem ou Marketing	Supervisiona as funções e os mapas de reservas e a gestão de receitas.	Gerente de Hospedagem/ Marketing
Supervisor de Governança	Governança	Supervisiona o trabalho das camareiras e demais funcionários em determinadas áreas.	Governanta Executiva
Governanta Executiva	Governança	Supervisiona todos os funcionários da governança. Responsável pela compra e troca de todos os materiais utilizados.	Gerente de Operações

Gerente de Marketing	Marketing	Supervisiona todas as funções de marketing e vendas; desenvolve planos de marketing e vendas.	Gerente de Operações
Gerente de Vendas	Vendas	Vende as salas de convenções para reuniões, banquetes e recepções. Vende hospedagem para grandes compradores, como diretores de viagens corporativas de grandes empresas.	Gerente de Marketing

Quadro 4: Cargos gerenciais chave em hotelaria

Fonte: The Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education apud Chon e Sparrowe (2003, p. 141).

Os autores indicam o mapeamento de todas as funções, bem como uma descrição de cargos definida como alternativas de combate à rotatividade de funcionários dentro da indústria hoteleira. Findo o tema, abordar-se-á na sequência o setor de serviços, visto que a hospedagem se configura como uma prestação de serviço.

2.2 SERVIÇOS: DEFINIÇÕES

Os serviços, como atividade econômica, só passaram a assumir certo destaque a partir da Revolução Industrial. Conforme explica Kon (2004), antes deste período, a economia estava centrada na riqueza gerada pela terra. Com a Revolução Industrial, os serviços passaram a assumir um *status* diferenciado, dado ao fato de que, para a existência da comercialização dos produtos, fazia-se necessária a existência

de serviços como transportes, infraestrutura, vendas(comércio), manutenção de máquinas, propaganda, entre outros.

Com o aumento da concorrência, melhores condições de trabalho e renda, bem como o êxodo rural (GRÖONROS, 2008), o setor de serviços foi, gradativamente, apresentando expansão. Atualmente, corresponde a mais da metade do PIB na maioria dos países desenvolvidos e emergentes (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Dados do IBGE (2008a) apontam que o setor de serviços correspondeu a 65,77% do PIB em 2007, representando um crescimento de 4,7% em comparação ao ano anterior.

O crescimento do setor de serviços observado a partir do início do século XX despertou interesse da academia, motivando o desenvolvimento de pesquisas na área. Segundo Melo (1998), os primeiros estudos científicos, ainda que esporádicos e não consistentes, surgiram somente na década de 1950, sendo apenas a partir da década de 1980 que o interesse de pesquisa sobre o assunto começou a se intensificar na comunidade acadêmica internacional (KON, 2004; JOHNSTON, 1999). Os estudos sobre serviços tinham entre os objetivos conceituar, definir as características básicas e classificar tais atividades.

Com base em estudos, Kon (2004) apresenta algumas definições que podem ser resumidas em quatro linhas básicas:

- Indústria de serviços, como sendo uma indústria que produz serviços no lugar de bens, como as indústrias de transportes, comércio atacadista e varejista, seguros, etc.;

- Serviços são bens de consumo ou intermediários intangíveis e em geral consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. São usualmente intensivos de trabalho;
- Os serviços são o componente do Produto Nacional Bruto que mede o produto de itens intangíveis;
- Os serviços referem-se certas vezes a bens intangíveis, sendo uma de suas características o fato de serem consumidos, na maioria das vezes, no ponto de sua produção. (KON, 2004: 28)

A autora, no entanto, acredita que deva ser adicionada às definições a característica de durabilidade, uma vez que alguns serviços são mais duráveis do que outros. Como exemplo, ela cita os serviços de manutenção como semiduráveis e os de pesquisa como duráveis. Tendo em vista estes aspectos, Kon (2004, p.29) acredita que os principais elementos para a definição de serviços são:

- A natureza do produto da produção, ou seja, que acarreta uma mudança na condição de uma unidade econômica com a anuência prévia da pessoa ou unidade econômica;
- Os insumos singulares utilizados (tipos específicos de relacionamentos entre produtor e consumidor como insumos de produção);
- O propósito atendido pelo processo de produção (com relação a tempo, lugar e forma de utilidade). (KON, 2004: 29)

Já para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 43) o enfoque dos serviços está no valor agregado, que os autores chamam de pacote de benefícios, como se pode observar na

seguinte definição: “Uma análise da natureza dos serviços começa com a percepção de que um serviço consiste de um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executando dentro de instalações de suporte e utilizando-se bens facilitadores”. Os autores ainda contrastam características do processo de manufatura para explicitar as diferenças entre este setor e o de serviços. Segundo eles, no ambiente de serviços os clientes estão presentes no sistema de atendimento. “Isso contrasta com as operações de manufatura que ficam isoladas ou amortecidas em relação ao cliente devido à existência de estoques de produtos acabados” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p.43).

Com o crescimento e representatividade dos serviços na economia mundial, estudiosos da área de marketing também passaram a se preocupar em definir e caracterizar tais atividades de serviços. Uma das definições mais completas é apresentada pela Associação Americana de Marketing – AMA, que entende serviços primeiramente como:

Produtos, como um empréstimo bancário ou segurança residencial, sendo totalmente intangíveis ou, pelo menos, parcialmente intangíveis. Aqueles totalmente intangíveis são oferecidos diretamente do prestador de serviço ao usuário, não podendo ser transportado ou estocado, e sendo perecível quase que instantaneamente. Geralmente, a identificação de seus resultados é difícil, justamente porque neles os resultados surgem à medida que o serviço é consumido. Os serviços envolvem elementos intangíveis inseparáveis; geralmente os clientes têm uma participação importante no processo; os

serviços não podem ser vendidos, no sentido de transferência de propriedade; e não possuem rótulos. Hoje em dia, no entanto, muitos produtos são parcialmente tangíveis e parcialmente intangíveis, e a forma dominante é usada para classificá-los como bens ou serviços (sendo todos produtos). Estas formas híbridas, independentemente de como são chamadas, podem ou não ter os atributos dos serviços totalmente intangíveis. Livre tradução de AMA (s/d).

Esta definição agrega diversas informações, começando pelo grau de intangibilidade. Serviços com alto grau de intangibilidade, como psicoterapia, educação e saúde, por exemplo, são oferecidos do prestador (terapeuta, professor, médico) diretamente ao usuário (paciente, aluno), não podendo ser transportado, estocado e sendo o consumo simultâneo à produção.

Os serviços utilizados no exemplo acima também não permitem que o usuário seja proprietário do serviço (um aluno não adquire propriedade das aulas de um professor), e os usuários precisam participar do processo para que o serviço seja entregue (um paciente necessita colaborar com o médico ou terapeuta para melhorar seu quadro de saúde física ou psíquica). Diferente dos produtos, os serviços dificilmente são rotulados, cabendo a identificação (nome, logomarca e afins) à empresa ou ao profissional prestador dos serviços.

Interessante também a constatação de que existem produtos com elementos intangíveis e serviços com elementos tangíveis, o que a AMA (s/d) chama de *formas híbridas*. Serviços

acoplados a produtos aparecem na continuidade da definição do termo, como se observa:

Serviço, como termo, é também usado para descrever ações e desempenhos de vendedores e outros que acompanham a venda de um produto, auxiliando no processo de venda ou na sua utilização (por exemplo, ajuste de sapatos, financiamento, atendimento 0800). Tais serviços são tanto para pré como para pós-venda e suplementam o produto, mas não são o produto. Se tais serviços forem desempenhados durante a venda, são considerados partes intangíveis do produto. – Livre tradução de AMA (s/d)

Nesta segunda definição, além dos serviços suplementares aos produtos, a AMA descreve as ações de venda e pós-venda, geralmente fonte de dúvidas sobre a natureza da atividade, mas, como se pode constatar na definição, são também consideradas serviços.

2.2.1 Características predominantes dos serviços

Além da intangibilidade, estudiosos de serviços concordam quanto à existência de mais outras três características básicas, e que estas podem estar combinadas, em maior ou menor grau, num determinado tipo de serviço. As quatro características principais dos serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock e Wright (2006), Grönroos (2008), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), entre outros autores, são: intangibilidade; heterogeneidade - também denominada como variabilidade;

perecibilidade do resultado; e simultaneidade de produção e de consumo.

A intangibilidade nos serviços, de acordo com Lovelock e Wright (2006), diz respeito ao fato de que tais atividades não podem ser vistas, sentidas, tocadas ou preservadas, porque se tratam de ações e desempenhos, e não de objetos propriamente ditos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.48) lembram que a intangibilidade dos serviços é igualmente um problema para os clientes: “ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa”.

Outra característica comum à maioria dos serviços é a heterogeneidade. Esta característica trata não somente da diversidade de serviços, mas principalmente ao fato de que um serviço nunca é prestado duas vezes da mesma maneira, como explicam Zeithaml e Bitner (2003, p.37):

Uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Os funcionários que prestam o serviço freqüentemente são o serviço aos olhos dos clientes (...). A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências de serviço decorrerão de modo muito particular. (ZEITHAML; BITNER, 2003: 37)

A simultaneidade entre produção e consumo trata-se de outra característica comum a muitos serviços, na qual o cliente consome o serviço enquanto o mesmo é produzido. Esta característica, de acordo com Grönroos (2008), é decorrente do fato dos serviços não serem “coisas” (no sentido físico), mas sim processos que consistem numa série de atividades. E tais atividades, segundo o autor, são produzidas e consumidas simultaneamente. Esta característica também foi constatada, entre os pensadores clássicos, como o elemento básico dos serviços. Conforme explica Kon (2004, p. 01), “os primeiros debates teóricos tinham como princípio que a característica básica inerente à natureza dos serviços é representada pela simultaneidade entre o fornecimento do serviço e o consumo”.

A quarta característica diz respeito à perecibilidade do resultado. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.47) explicam a perecibilidade dos serviços como uma perda de oportunidade: “Um serviço é uma mercadoria perecível. Considere uma poltrona vazia, um quarto desocupado em um hotel ou hospital, ou uma hora sem pacientes de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade”. Ou seja, a perecibilidade diz respeito ao fato dos serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos (ZEITHAML e BITNER, 2003).

2.2.2 Classificações dos serviços

Além de definir e estudar as características, vários autores buscaram também classificar o setor de serviços. As classificações mais comuns, de acordo com Lovelock e Wright (2006), são aquelas que agrupam os serviços por ramos de atividade. No Brasil, esta classificação é representada pelo Código Nacional de Atividades Econômicas, o CNAE.

Devido às mudanças correntes no setor de serviços com o aparecimento de novas atividades, o CNAE sofre constantes atualizações, sendo a última disponibilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –IBGE, a versão CNAE Fiscal 1.1. O topo da estrutura do CNAE, incluindo todos os setores econômicos, é apresentado da seguinte forma:

Seção	Divisões	Descrição CNAE
A	01..02	Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
B	05..05	Pesca
C	10..14	Indústrias Extrativas
D	15..37	Indústrias de Transformação
E	40..41	Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água
F	45..45	Construção
G	50..52	Comércio; Reparação de Veículos Automotores, Objetos Pessoais e Domésticos
H	55..55	Alojamento e Alimentação
I	60..64	Transporte, Armazenagem e Comunicações
J	64..67	Intermediação Financeira, Seguros, Previdência Complementar e Serviços Relacionados
K	70..74	Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas
L	75..75	Administração Pública, Defesa e Seguridade Social
M	80..80	Educação
N	85..85	Saúde e Serviços Sociais
O	90..93	Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais

P	95..95	Serviços Domésticos
Q	99..99	Organismos Internacionais E Outras Instituições Extraterritoriais

Quadro 5: Topo da estrutura – CNAE 1.0/ CNAE Fiscal 1.1
Fonte: IBGE (2006)

Os agrupamentos ajudam a definir as principais ofertas da organização. Para a publicação da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, os estudiosos da área utilizam os agrupamentos do CNAE, relacionados aos serviços, conforme é apresentado no Quadro 6:

Denominação	Código CNAE (→*)
Serviços prestados às famílias	
Serviços de alojamento	5513, 5519
Serviços de alimentação	5521→5524, 5529
Atividades recreativas e culturais	9231,9232, 9239 e 9262
Serviços pessoais	9301→9304 e 9309
Atividades de ensino continuado	8099
Serviços de informação	
Telecomunicações	6420
Atividades de informática	7210, 7221, 7229, 7230, 7240 e 7290
Serviços audiovisuais	9211→9213, 9221 e 9222
Agências de notícias e serviços de jornalismo	9240
Serviços prestados às empresas	
Serviços técnico-profissionais	7411→7415, 7420,7430 e
Seleção, agenciamento e locação de mão de obra temporária	7440 7450
Serviços de investigação, segurança, vigilância e transporte de valores	7460
Serviços de limpeza em prédios e domicílios e outros serviços prestados às empresas	7470, 7491, 7492 e 7499
Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio	
Transporte ferroviário e metroviário	6010, 6021 e 6022 6023→6029

Transporte rodoviário	6011, 6012, 6021→6023
Transporte aquaviário	6010 e 6020
Transporte aéreo	6330
Agências de viagens e organizadoras de viagens	6311,6312,6321→6323,6340 6411 e 6412
Serviços auxiliares dos transportes	
Correio e outras atividades de entrega	
Atividades imobiliárias e de aluguel de bens móveis e imóveis	
Incorporação, compra e venda de imóveis por conta própria	7010 7020, 7031 e 7032
Administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros	7110, 7121→7123, 7131→7133, 7139 e 7140
Aluguel de veículos, máquinas e objetos pessoais e domésticos	5020 e 5042 5271, 5272 e 5279 7250
Serviços de reparação e manutenção	
Manutenção e reparação de veículos	
Manutenção e reparação de objetos pessoais e domésticos	0161,0162 e 0213 5111 → 5119
Manutenção e reparação de máquinas de escritório e informática	6711, 6712, 6719 e 6720
	9000
Outras atividades de serviços	
Serviços auxiliares da agricultura	
Agentes de comércio e representação comercial	
Serviços auxiliares financeiros, dos seguros e da previdência complementar	
Limpeza urbana e esgoto	

* As setas (→) indicam continuação. Por exemplo 5111, 5112 e 5113 é representado por 5111→5113

Quadro 6: Estrutura da CNAE 1.0 para tabulação
Fonte: Adaptado de IBGE (2003).

Lovelock e Wright (2006) argumentam que a classificação por ramos de atividade é importante para a compreensão dos principais produtos oferecidos pela empresa, permitindo conhecer melhor tanto a necessidade do cliente, quanto os possíveis concorrentes. No entanto, eles alertam que tal

classificação pode também encobrir a verdadeira essência do negócio, uma vez que a prestação de serviço pode diferir muito, mesmo dentro de uma categoria. Por exemplo, no ramo de refeições, os serviços podem diferir na forma (*fast-food*, *à la carte*, por peso, etc.), no local (domicílio, aeroportos, shopping centers, etc.) e em outros aspectos que, combinados, moldam a essência do negócio. Para tanto, sugerem que a classificação pode ser feita de acordo com sete maneiras, a saber:

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço;
- Destinatário direto do processo de serviço;
- Tempo e lugar da entrega do serviço;
- Grau de personalização ou padronização;
- Natureza da relação com os clientes;
- Medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio;
- Medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da experiência de serviço. (LOVELOCK; WRIGHT, 2006: 32)

O grau de tangibilidade dos processos dos serviços diz respeito a quanto um serviço envolve elementos tangíveis / intangíveis em seus processos. Por exemplo, uma lavanderia, ao deixar uma roupa limpa e seca, realiza algo físico, tangível. Já uma consultoria administrativa, pelo processo de diagnóstico e solução de problemas organizacionais, tem em seu processo um grau maior de intangibilidade. Um serviço também pode ser classificado de acordo com o destinatário direto do processo. Para Lovelock e Wright (2006) os destinatários podem ser pessoas (ao receber um atendimento médico, por exemplo) ou bens (um automóvel que recebe um serviço de manutenção).

Outra classificação proposta leva em conta o lugar e tempo de entrega do serviço. Assim, de acordo com Lovelock e Wright (2006), existem serviços em que o cliente precisa visitar a organização (salão de beleza, lavanderia); mas existem outros em que o serviço vai até o cliente (jardinagem, limpeza doméstica ou organizacional); e existem outros ainda que essa interação ocorre por meios virtuais (cursos e compras pela Internet).

O grau de personalização ou padronização diz respeito a quanto um serviço pode atender as necessidades específicas de cada cliente. Ao pegar um táxi, por exemplo, o usuário pode ir exatamente até o destino desejado. Já num serviço de transporte público o usuário tem que se adaptar às rotas e horários fixos. Mais uma forma de classificar os serviços, segundo Lovelock e Wright (2006), é pela natureza da relação com os clientes. Para os autores, em alguns serviços ocorre uma relação formal, em que o cliente é conhecido pela organização (como no caso de um atendimento odontológico). Já em outros serviços (como assistir a uma peça teatral) a empresa prestadora dificilmente conhece seu cliente.

A medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio trata-se de mais uma forma de classificação, na qual se têm serviços com demanda constante (como serviços médicos, seguros, bancos) e outros com demanda flutuante (serviços do segmento de turismo e lazer). Finalmente, uma última forma de se classificar os serviços, segundo Lovelock e Wright (2006), é pela medida na qual instalações, equipamentos e pessoal

participam da experiência de serviço. Ou seja, em alguns serviços os elementos tangíveis são mais evidentes e importantes para a experiência do cliente do que em outros.

2.3. SISTEMAS DE PRODUÇÃO EM SERVIÇOS

Todo e qualquer tipo de empresa envolve, em seu escopo, um processo de produção. Tanto a engenharia de produção como a administração da produção procuram entender como funciona este processo, de forma que produtos e serviços sejam ofertados ao mercado, resultando em rentabilidade à organização (DAVIS, AQUILANO, CHASE, 2001).

Existem diversas formas para analisar a produção de serviços, que envolvem desde o modelo tradicional de transformação, composto por entradas, processamento e saída (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2007), até classificações específicas que consideram o tipo de processamento realizado no serviço em questão.

No modelo tradicional de transformação (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2007) considera-se que, para se produzir um serviço, os elementos de entrada são formados pelos funcionários e instalações de uma empresa, bem como pelos próprios consumidores, certos materiais e informações que serão processados.

Por exemplo, na hotelaria faz-se necessário, para produzir o serviço, o hotel ou pousada e funcionários de um lado, e os hóspedes de outro. O processamento do serviço ocorre na

interação desses elementos, de forma que as necessidades do hóspede (hospedagem, caracterizada pela oferta do quarto, com banheiro) sejam satisfeitas. A Figura 2 apresenta o modelo de transformação, indicando as entradas, processo e saídas.



Figura 2: Qualquer produção envolve os processos de *input* – transformação - *output*

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2007, p. 36)

Nesse processo de produção de bens ou serviços três funções se destacam: a função de desenvolvimento de produtos e serviços, a função de marketing e a função de produção. A Figura 3 ilustra a interação das mesmas:

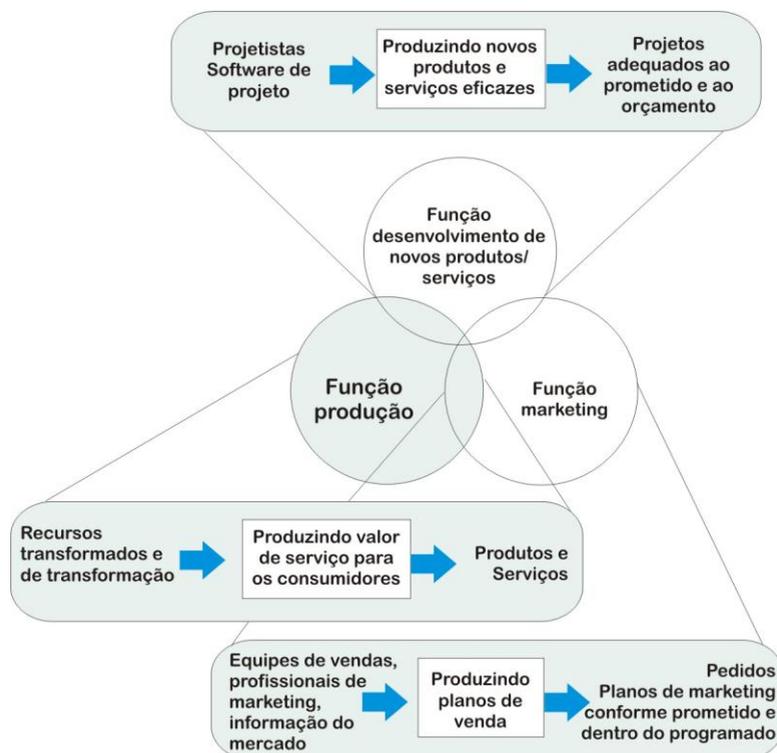


Figura 3: Três funções principais como “operações” do processo de transformação

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2007, p. 45)

Conforme se observa na figura, a função de produção procura reunir os recursos de forma a produzir valor para seus consumidores, resultando, em última instância, em bens e serviços aceitos pelo mercado. A função de marketing, por sua vez, reúne pessoal e informações que possam produzir planos de vendas e de marketing, além de pesquisas e demais informações requisitadas. Finalmente, a função de desenvolvimento de novos produtos/serviços reúne recursos como projetistas, que elaboram e desenvolvem novos projetos.

Os autores reforçam a ideia de que o modelo tradicional de transformação se replica em cada área e função organizacional, coexistindo macros e micros sistemas de produção.

Partindo para outra abordagem, Lovelock e Wright (2006) apresentam uma classificação de serviços de acordo com o destinatário direto do serviço e a natureza da ação. A combinação desses elementos resulta em quatro tipos de processamento em serviços: o processamento com pessoas, com bens, com estímulo mental e com informações, conforme apresentado no Quadro 6.

Qual é a natureza do ato do serviço?	Quem é o destinatário do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	<p><i>(Processamento com pessoas)</i></p> <p>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas</p> <p>Transporte de passageiros Assistência médica Salões de beleza Fisioterapia</p>	<p><i>(Processamento com bens)</i></p> <p>Serviços dirigidos a posses físicas</p> <p>Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Distribuição de varejo</p>
Ações intangíveis	<p><i>(Processamento com estímulo mental)</i></p> <p>Serviços dirigidos às mentes das pessoas</p> <p>Propaganda Artes e entretenimento Consultoria administrativa Educação Psicoterapia</p>	<p><i>(Processamento com informações)</i></p> <p>Serviços dirigidos a bens intangíveis</p> <p>Contabilidade Finanças Processamento de dados Seguros Serviços jurídicos</p>

Quadro 7: Compreendendo a natureza dos atos do serviço

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2006, p.35)

O primeiro quadrante trata dos “processamentos com pessoas”, combinada às “ações tangíveis”, o que resulta nos serviços dirigidos à parte física das pessoas. Nesses tipos de

serviços, o consumo e a produção ocorrem de maneira simultânea, uma vez que o processamento é feito no corpo das pessoas. Por exemplo, o corte de cabelo (ação do serviço de natureza tangível, porque é possível ver e sentir o cabelo sendo cortado) é feito durante o consumo do próprio serviço. Assim, não há como receber um serviço de corte de cabelo por correio ou via internet.

O segundo quadrante aborda os “processamentos com bens”, combinados às “ações intangíveis”, resultando nos serviços dirigidos a posses físicas. Nesses serviços, o cliente não precisa estar necessariamente presente durante a produção do serviço, mas o bem sim. Por exemplo, uma carga precisa estar presente durante o processo de transporte para que seja devidamente transportada.

O terceiro quadrante trata dos processamentos com pessoas, não em seus corpos, mas em suas mentes. Por esta característica, as ações de serviço têm natureza mais intangível. Esta combinação resulta nos serviços dirigidos às mentes das pessoas. A intangibilidade permite que tais serviços sejam consumidos à distância, mas isso não implica em regra. Por exemplo, serviços na área de educação (como cursos de línguas ou de ensino fundamental, básico e superior) são voltados diretamente à mente das pessoas, sendo a ação (transmissão do conhecimento) algo de natureza intangível. Tais serviços podem ser ministrados tanto presencialmente, quanto à distância, nas formas de videoconferência ou Internet.

E o último quadrante trata dos processamentos com bens, porém de bens intangíveis (tais como informações, seguros, aplicações financeiras, etc.), sendo as ações de natureza igualmente intangíveis. Tal combinação resulta nos serviços dirigidos aos bens intangíveis. Como exemplo, pode-se citar os seguros de automóveis. O bem intangível comprado, neste caso, é o seguro (não confundir com o automóvel, bem físico). No caso dos seguros, sua produção é percebida apenas quando o mesmo é acionado; no entanto, a segurança (produto do seguro) é fornecida durante toda a vigência da apólice, sendo esta de natureza igualmente intangível. A contabilidade é outro exemplo desse tipo de serviço. A ação do contador em analisar as contas do cliente é de natureza intangível, da mesma forma que as contas em si (não confundir com o papel ou arquivos digitais nos quais estão gravadas) são intangíveis. Esses tipos de serviços também não implicam necessariamente em consumo e produção simultâneos (um contador pode realizar seus serviços enquanto o cliente passeia na praia).

2.3.1 Sistemas de Serviços

Uma das formas de se compreender o processamento de serviços é iniciar pela identificação das partes que o compõem e interagem, formando um sistema. Bateson e Hoffman (2001) desenvolveram o chamado SERVUCTION, que apresenta as partes que compõem o sistema de serviço, conforme se observa na Figura 4.

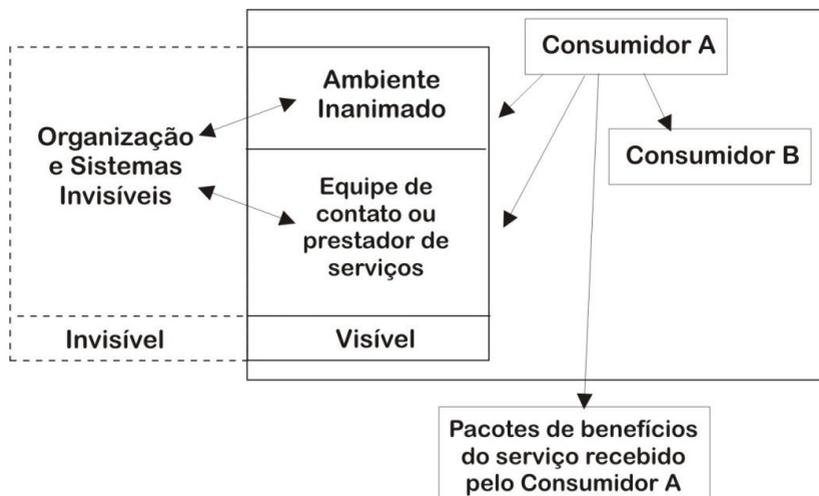


Figura 4: Sistema SERVUCTION
 Fonte: Bateson e Hoffman (2001, p. 36)

Há que se considerar um conceito importante no sistema apresentado: as partes visíveis (linha de frente ou *front office*) e não visíveis para o cliente (bastidores, retaguarda ou *back office*) em um serviço. A intensidade de visibilidade determina o que autores (LOVELOCK e WRIGHT, 2006; BATESON e HOFFMAN, 2001) chamam de nível de contato do cliente com a organização prestadora de serviço.

Serviço com alta intensidade de linha de frente (ou seja, alta visibilidade do cliente com os componentes visíveis, tais como o ambiente, funcionários ou prestador do serviço) são considerados de nível de contato alto. São exemplos os atendimentos médicos, odontológicos, fisioterapia, psicoterapia, entre outros. Hotéis também se enquadram em serviços de alto

contato, uma vez que a interação do cliente com o ambiente de serviço é alta.

Serviços com alta intensidade de bastidores (ou seja, baixa ou inexistente visibilidade do cliente com os componentes visíveis) são considerados de baixo contato. São exemplos os cursos pela Internet, serviço de crédito (cartão de crédito), entre outros.

Finalmente, há a possibilidade de um contato mediano, que envolve intensidade comum de linha de frente e bastidores. Esses são chamados de serviços de médio contato, sendo exemplos lavanderias, oficinas mecânicas, faxineiras, jardinagem, entre outros.

Os elementos de alto, médio e baixo contato, bem como a intensidade dos bastidores ou linha de frente e outros elementos, tais como o volume e variedade de serviço, se combinam formando a classificação dos serviços em serviços de massa, profissionais e lojas de serviço (CORREA e CAON, 2006). A Figura 5 mostra esta classificação:

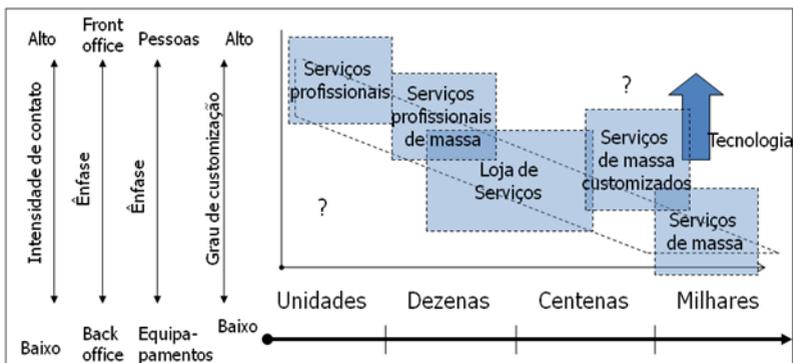


Figura 5: Tipos de serviço
Fonte: Correa e Caon (2006, p.75)

Serviços com volume de processamento baixo e alta variedade são chamados de serviços profissionais. Um arquiteto, por exemplo, consegue elaborar um número limitado de projetos num dado período, sendo um projeto diferente do outro pelas próprias exigências de cada cliente. A capacidade de produzir vários serviços únicos de forma massificada é chamada de “Serviço Profissional de Massa”, e um exemplo do caso seria o arquiteto que possui um escritório com vários profissionais, de forma que múltiplos clientes sejam atendidos ao mesmo tempo.

É possível também a oferta de serviço com alto volume (vários clientes atendidos ao mesmo tempo), mas com baixa personalização. Neste caso, tem-se os serviços de massa, como a oferta do transporte público urbano. Caso haja a possibilidade de personalizar este serviço, mantendo o alto volume de atendimento, tem-se os serviços de massa personalizados. Uma academia de ginástica, por exemplo, pode atender a vários clientes ao mesmo tempo, mas mediante uma avaliação técnica é possível prescrever um conjunto de atividades singulares a cada cliente.

Finalmente, há aqueles serviços que equilibram volume e variedade, compondo a maioria dos serviços prestados, tais como lojas, restaurantes, hospitais e hotéis. Nesses casos, há médio nível de contato entre cliente e organização prestadora de serviço, com equilíbrio entre linha de frente e bastidores. Normalmente faz-se uso de pessoas e equipamentos em igual intensidade.

2.3.2 Diagrama de Serviços

Como os clientes geralmente estão envolvidos no processo dos serviços, sendo assim co-produtores do serviço, faz-se necessário conhecer as etapas principais e, principalmente, os momentos de interação entre prestador de serviço e cliente, para que o “momento da verdade” ocorra da melhor maneira possível. Além disso, o conhecimento das etapas do processo permite a identificação de gargalos de atividades e outros problemas semelhantes, que dificultam a entrega do serviço dentro das especificações corretas.

Para mapear tais atividades, Zeithaml e Bitner (2003, p.194) apresentam o diagrama de serviços.

Um diagrama de serviço é uma figura ou um mapa que representa com precisão o sistema de serviço, para que as diversas pessoas envolvidas na sua execução possam compreender e trabalhar com o serviço de forma objetiva no que diz respeito aos seus próprios papéis ou aos seus pontos de vista individuais. (ZEITHAML; BITNER, 2003: 194)

Para construir o diagrama, parte-se das ações dos clientes, como por exemplo, chegar a uma locadora de DVD's, entrar, escolher o filme, solicitar no balcão de atendimento, registrar o pedido e sair. Cada ação envolve contato com os elementos tangíveis da organização, sendo que algumas demandam atividades do pessoal de linha de frente e/ou dos bastidores e/ou ainda de processos de apoio (sistemas de computador ou

entrega em domicílio, que atuam como serviços de apoio principal).

Os componentes do diagrama de serviços são apresentados na seguinte figura:

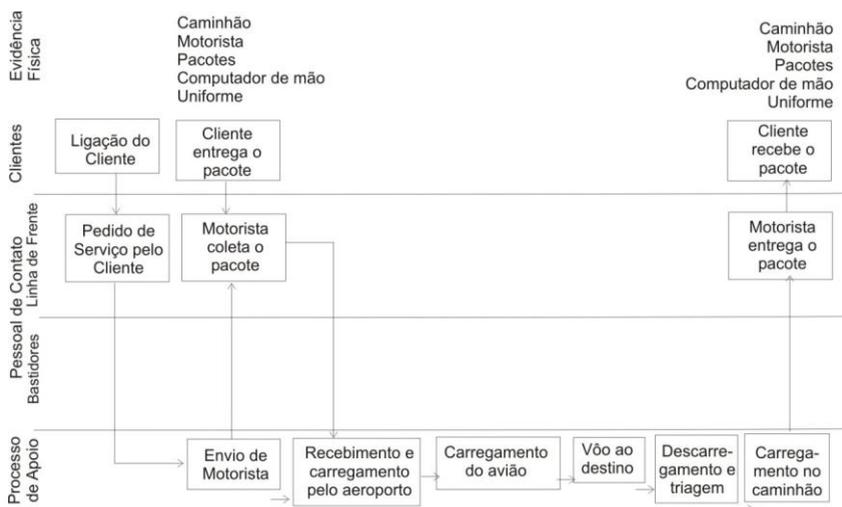


Figura 6: Diagrama de serviço para entrega de correio expresso.
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p.195)

Na figura anterior, o campo de ações de clientes indica todas as ações tomadas pelos clientes no processo de serviço. No exemplo, o cliente solicita o serviço de entrega por telefone, o qual é recebido pelo atendente (linha de frente). Após, a empresa envia motorista que recebe o pacote (momento de visualização de evidências físicas, como o caminhão, motorista, uniforme, etc.).

Uma vez recebido o pacote do cliente, há uma série de processos de apoio, que ocorrem nos bastidores (não visível ao

cliente). Esses processos incluem o carregamento (do material enviado pelo cliente) no avião, descarregamento e entrega. Na última etapa ocorre a entrega do pacote ao cliente, momento em que este novamente tem contato com evidências físicas.

No diagrama, a linha de visibilidade separa justamente as ações visíveis ao cliente das não visíveis. Já as ações de retaguarda são aquelas que o cliente não visualiza. Finalmente, o campo de processos de apoio indica a realização de serviços internos, “os passos e interações que ocorrem para dar apoio aos funcionários de contato na prestação de serviços” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.195). No campo superior do diagrama devem ser incluídos todos os elementos tangíveis do serviço, com os quais os clientes têm contato.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam alguns passos para a construção de um diagrama de serviços. A primeira etapa compreende identificar o processo a ser diagramado. As autoras citam o exemplo do serviço de postagem tradicional, os correios expressos de 48 horas, os serviços de correios via Internet, entre outros. Cada um apresenta processos específicos, que devem ser diagramados separadamente.

Na sequência, deve-se identificar os clientes ou segmentos de clientes, uma vez que os serviços podem variar de acordo com segmentos ou tipos de clientes (clientes que reclamam, clientes preferenciais, clientes novos, etc.). A terceira etapa trata de mapear o processo a partir do ponto de vista do cliente. “Esta etapa compreende o mapeamento das escolhas e ações que o

cliente toma ou experiencia na compra, no consumo e na avaliação do serviço”. (Zeithalm e Bitner, 2003, p.199).

O apontamento das ações de funcionários de contato, linha de frente e retaguarda configura-se como a quarta etapa. Nesta é importante esboçar, primeiramente, as linhas de interação e de visibilidade. Na seqeência, partindo das ações dos clientes, é importante descrever as ações de linha de frente (visíveis ao cliente) e de retaguarda (não visíveis ao cliente).

Na quinta etapa deve-se relacionar as atividades de clientes e pessoas de contato e as funções de apoio necessárias. Ou seja, faz-se necessário esboçar a linha de interação interna e mapear as ligações entre as atividades do pessoal de contato com as funções de suporte interno. “Processos internos de serviços aumentam sua importância quando vistos em conexão com a relação que mantêm com os clientes” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.199). Da mesma maneira, certas etapas do serviço podem ser vistas como desnecessárias, caso não haja ligação clara com a experiência dos clientes ou com um serviço de apoio interno fundamental.

Na sexta e última etapa deve-se acrescentar evidências de serviço a cada passo das ações dos clientes. O registro fotográfico do ambiente pode auxiliar.

O diagrama de serviço é uma maneira prática e funcional de mapear os principais processos de serviço e identificar gargalos e/ou ações alternativas para melhorar a qualidade do serviço.

2.4. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nesta seção busca-se identificar os pontos centrais sobre a qualidade em serviços na literatura, com enfoque às dimensões da qualidade em serviços e o modelo SERVQUAL, amplamente discutido na academia.

2.4.1 Principais aspectos e definições da qualidade em serviços

É muito comum se escutar no ambiente empresarial que o foco da empresa é satisfazer os clientes oferecendo produtos e serviços com qualidade. Contudo, o que é qualidade? Como um cliente percebe a qualidade no serviço?

O dicionário “Online Etymology Dictionary”¹ reporta a origem da palavra ao século XIII, do antigo francês *qualite*, significando de um determinado tipo, de uma determinada característica. Atualmente, o conceito de qualidade é aplicado de diferentes formas, situação explicada por Garvin (1992) ao apresentar as cinco abordagens da qualidade.

Para o autor, pode ser entendida como algo de excelência notável, universalmente reconhecida, incontestável. Neste entendimento, a qualidade é vista dentro de uma perspectiva transcendental. Outra forma de entender a qualidade é considerá-la uma variável precisa e mensurável. Nesta abordagem, fundamentada no produto, a qualidade existe

¹ Online Etymology Online: www.etymonline.com

quando são alcançados padrões pré-determinados (por exemplo, nível de cacau no chocolate). A terceira abordagem apresentada por Garvin (1992) é fundamentada no usuário, pois é ele quem vai determinar se um produto ou serviço possui qualidade - neste caso, a qualidade será alcançada na medida em que o usuário sente-se muito satisfeito.

A abordagem centrada na produção considera a qualidade como o alcance da eficiência e eficácia durante todo o processo produtivo, implicando fazer certo desde a primeira vez, obedecendo rigorosamente todas as etapas especificadas em projeto. Finalmente, a abordagem fundamentada no valor entende a qualidade como uma relação entre custo e benefício, de tal forma que determinado produto ou serviço será de qualidade se seu desempenho for adequado ao preço. Em serviços, a abordagem de qualidade normalmente utilizada é a determinada pelo usuário, ou seja, entende que a avaliação da qualidade depende da satisfação do usuário do serviço, como será visto adiante.

Entendem Zeithaml e Bitner (2003, p. 88) ser a satisfação “a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”. Para as autoras, a satisfação assume um conceito mais amplo do que a qualidade, sendo a satisfação do serviço um somatório de diversas percepções de qualidade, como mostra a figura:



Figura 7: Percepção de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes
 Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.88)

Na hotelaria, Chon e Sparrowe (2003, p.14) afirmam que “satisfazer um hóspede significa atender completamente a suas necessidades e anseios. Um hóspede de hotel espera acomodações limpas, seguras e confortáveis. (...) Preencher essas expectativas é prioridade para os profissionais da hospitalidade”. Dizem os autores ainda que “O trabalho será realizado apenas quando o cliente estiver satisfeito”.

Assim, o cliente pode sentir-se satisfeito ou não com a qualidade percebida do serviço prestado, conforme explicam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.146):

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço

prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005: 146)

Vale destacar nesse processo o papel das expectativas na percepção de qualidade. Lovelock e Wright (2006, p. 104) explicam que a expectativa oscila entre uma situação desejada (o que se gostaria de receber) e uma situação adequada (o que se aceitaria receber). Há fatores que aumentam a expectativa do cliente, como as promessas da empresa sobre a oferta do serviço, indicações (comunicações boca a boca), experiências passadas e as próprias necessidades do cliente. A Figura 8 apresenta a situação descrita:

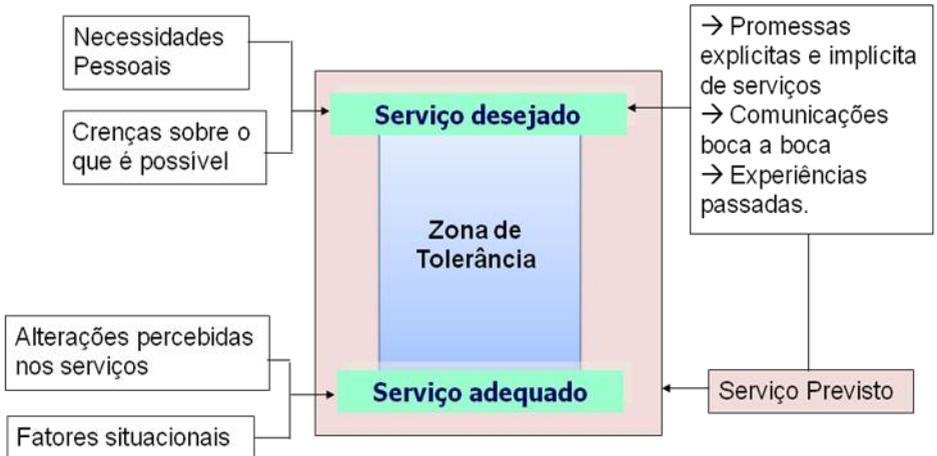


Figura 8: Fatores que influenciam as expectativas de serviço
 Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.88)

Os autores explicam que as expectativas são confrontadas com a percepção real do serviço, no momento da oferta. O confronto entre expectativas e percepção é apontado como o processo que resulta na visão de qualidade (ou falta de) no serviço. Esta ideia foi apresentada por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985). Os autores conduziram um estudo exploratório com o intuito de investigar o conceito e as associações feitas à qualidade de serviço. O estudo, de caráter qualitativo, foi realizado a partir de grupos de foco com consumidores e entrevistas em profundidade com gestores de quatro segmentos de serviço: bancos, cartões de crédito, corretoras de seguro, e manutenção e reparo de produtos (equipamentos, eletrodomésticos, utensílios, etc.). A partir deste estudo, os autores identificaram dois pontos centrais na qualidade em

serviços: a) os elementos determinantes da qualidade de serviço, denominadas dimensões da qualidade nos serviços; e b) as lacunas (ou *gaps*) existentes pela falta de qualidade do serviço.

2.4.2 Dimensões da qualidade nos serviços

As dimensões da qualidade nos serviços foram identificadas a partir de 10 itens, nomeados determinantes da qualidade destes (PARASURAMAN, BERRY e ZEITHAML, 1985). De acordo com os autores, esses elementos são percebidos pelos clientes e confrontados com suas expectativas, resultando na qualidade percebida do serviço, conforme apresentado na Figura 9:

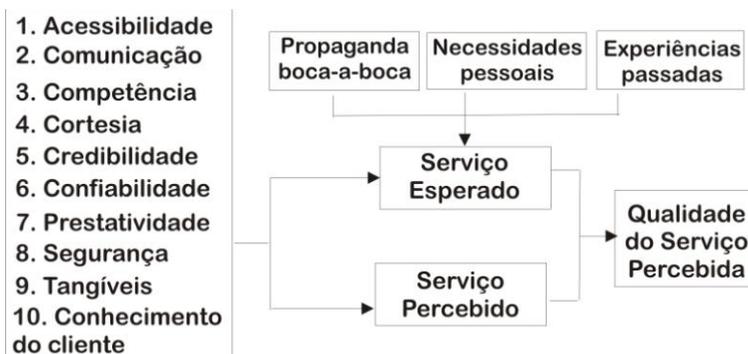


Figura 9: Determinantes da Qualidade do Serviço Percebida
 Fonte: Livre tradução de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985)

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) explicam que a acessibilidade indica o fácil acesso de contato (localização, horários, comunicação); já a comunicação está relacionada com manter os clientes informados sobre os serviços, numa

linguagem que eles possam entender; a competência está relacionada com as habilidades necessárias para prestar o serviço; cortesia envolve tratar os clientes com respeito, educação, consideração e cordialidade; e a credibilidade implica ser confiável, honesto.

Para os autores, ainda, a confiabilidade de serviço envolve cumprir com o que foi prometido, nos termos em que foi prometido; já a prestatividade compreende a demonstração de vontade em prestar o serviço; e a segurança refere-se à tentativa de livrar os clientes de perigos, riscos ou dúvidas nos âmbitos: físico, financeiro e confidencial; os tangíveis são representados pela evidência física do serviço; e o conhecimento do cliente implica nos esforços para compreender as necessidades dos clientes.

Anos depois, no segundo estudo da série, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) focaram-se no desenvolvimento de um instrumento de avaliação e mensuração da qualidade dos serviços, sob a ótica dos clientes. Tal instrumento, nomeado SERVQUAL, busca dimensionar o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade do serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003), partindo de cinco dimensões básicas, proveniente daquelas 10 mostradas anteriormente, descritas por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) da seguinte forma:

- ❖ Confiabilidade: habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso;

- ❖ Responsividade: vontade de ajudar os clientes e prestar serviços prontamente;
- ❖ Segurança: está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- ❖ Empatia: demonstração de interesse, atenção personalizada aos clientes;
- ❖ Aspectos tangíveis: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Para os autores, todas as dimensões são fundamentais para que a qualidade percebida do serviço seja, no mínimo, correspondente às expectativas dos clientes. No entanto, eles ressaltam que a confiabilidade, ou seja, a confiança de que o serviço será prestado dentro dos padrões esperados, é tida como a dimensão mais importante para a percepção de qualidade do serviço. Sem ela, todas as outras ficam comprometidas.

Complementando, Grönroos (2008) comenta que o cliente percebe duas dimensões da qualidade: a dimensão técnica ou de resultado e a dimensão funcional ou de processos. A dimensão técnica diz respeito “ao que *fica* com o cliente no final do processo de produção de serviço e de suas interações comprador-vendedor” (GRÖNROOS, 2008, p. 65). Já a dimensão funcional trata de como o cliente recebe o serviço e experimenta a simultaneidade entre produção e consumo. O autor

complementa afirmando que a dimensão de resultado representa o “o quê” é fornecido no serviço, e a dimensão de processo representa o “como” este serviço é fornecido.

Em comparação com as dimensões de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), a dimensão de confiabilidade pode ser descrita como uma dimensão técnica (ou de resultado) e as demais como dimensões funcionais (ou de processo).

2.4.3. Modelo SERVQUAL

Com base nas dimensões de qualidade em serviços apresentada anteriormente, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) desenvolveram um método para avaliar a qualidade em serviços, chamado de escala SERVQUAL. Apesar de criticado, o modelo tem sido amplamente usado desde então.

A escala SERVQUAL inclui as cinco dimensões da qualidade em serviços, sendo que para cada item são elaboradas questões específicas em escala Likert de sete pontos, cujas respostas variam de “concordo inteiramente” a “discordo inteiramente”.

Lovelock e Wright (2006, p.119) apresentam exemplos de questões, de acordo com o modelo SERVQUAL, que podem ser feitas aos clientes de uma instituição bancária. Para a dimensão dos aspectos tangíveis, sugerem os autores as seguintes afirmativas: “Bancos excelentes terão equipamentos de feições modernas”; “As instalações físicas em bancos excelentes serão visualmente atraentes”; “Os funcionários de bancos excelentes

terão aparência impecável”. A essas afirmações, clientes devem atribuir suas respostas numa escala que varia entre a concordância total e a discordância total.

Para a dimensão de confiabilidade, os autores sugerem afirmações do tipo: “Quando os bancos excelentes prometem fazer algo até certa data, eles o fazem”; “Quando os clientes têm algum problema, os bancos excelentes demonstrarão um interesse sincero em sua solução”. Exemplos para a dimensão de responsividade são: “Os funcionários dos bancos excelentes dirão exatamente quando o serviço será realizado”; “Os funcionários de bancos excelentes fornecerão atendimento imediato aos clientes”.

Afirmações como os “clientes dos bancos excelentes se sentirão seguros em suas transações” e “O comportamento dos funcionários de bancos excelentes instigarão confiança nos clientes” são exemplos para a dimensão de segurança. E finalmente, para a dimensão de empatia, os autores sugerem afirmações como: “Os bancos excelentes darão atenção personalizada aos clientes” e os “bancos excelentes terão funcionários que darão atenção especial aos clientes”.

Cabe notar que nos exemplos acima o foco estava em descobrir um padrão de excelência no setor bancário. Caso uma empresa tenha por objetivo identificar seu próprio padrão de qualidade, as afirmações devem contemplar a empresa analisada, ou seja, ao invés da expressão “banco excelente” deve-se utilizar o nome da empresa. Os dados coletados devem

ser tabulados, de forma a indicar pontos críticos da qualidade de serviço percebida pelo cliente.

2.4.4 Impacto da Satisfação dos Funcionários na Qualidade do Serviço

Sob outra ótica da qualidade e satisfação, Heskett et al. (1994) apresentaram um modelo, intitulado “Cadeia Serviço-Lucro”, em artigo publicado na Harvard Business Review. O artigo, comumente citado em obras na área de serviços, indica uma relação entre satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários. Os autores comentam que os funcionários sentem-se mais satisfeitos em seus ambientes de trabalho quando convivem num ambiente de qualidade interno, suportado por um ambiente de trabalho que contribui à satisfação do funcionário. Tal situação permite que seja fornecido “valor” na oferta do serviço, o que implica qualidade dos serviços ofertados aos clientes e conseqüente satisfação e fidelidade dos mesmos.

Os autores reforçam a importância de medir a satisfação dos empregados e sugerem a aplicação de ferramentas como questionários, realização de entrevistas e reuniões em “mesas redondas”. No entendimento dos autores, a busca pela satisfação dos funcionários deve ser a mesma daquela empreendida para a satisfação de clientes. Outro ponto levantado pelos autores diz respeito ao entendimento dos funcionários sobre quem são seus clientes internos. Eles afirmam a necessidade do reconhecimento dos clientes internos para

prover qualidade do serviço no âmbito interno (bastidores). Para tal, indicam o uso de fluxogramas de processos, organizações periódicas interdepartamentais entre “clientes” e “fornecedores” internos, bem como o reconhecimento do bom desempenho de serviço interno.

A Figura 10 apresenta o conceito de “Cadeia Serviço-Lucro:

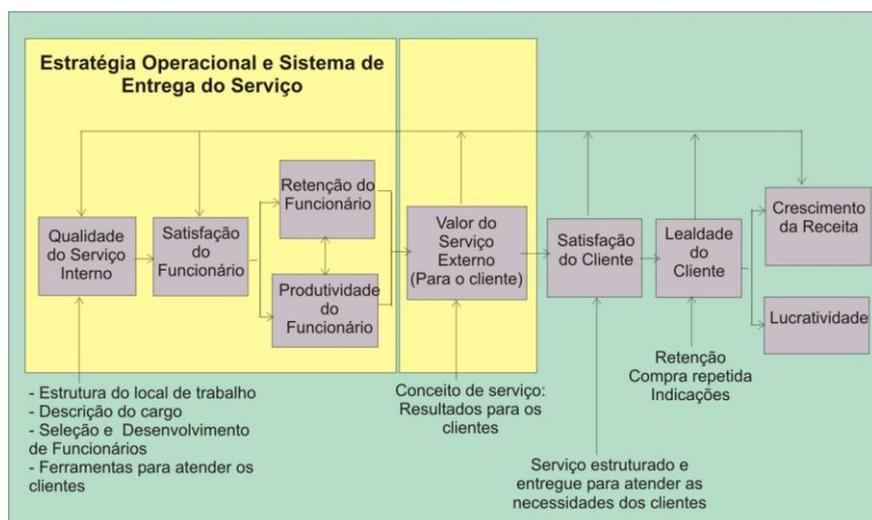


Figura 10: Os Links na Cadeia Serviço-Produto

Fonte: Livre Tradução de Heskett et al. (1994, p.166)

Para explicar os links da cadeia, Heskett et al. (1994, p. 165) comentam que “lucro e crescimento são estimulados, primeiramente, pela lealdade do cliente”. Por sua vez, a “lealdade é um resultado direto da satisfação do cliente”. Já a satisfação é fortemente influenciada pelo valor dos serviços ofertados, que dependem da “satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários”. Para os autores, a “satisfação do empregado resulta, primeiramente, da alta qualidade dos serviços de suporte

e políticas que permitem aos funcionários fornecer valor aos clientes”. Suas conclusões apontam para o fato de que tanto os clientes como os funcionários de linha de frente devem ser o centro das atenções dos gestores de empresas de serviços.

Contrapondo os autores, Silva, Encarnação e Martins (2008) empreenderam pesquisa em uma rede hoteleira de Vitória, ES, composta por quatro hotéis, para verificar a existência de relação entre clima organizacional e satisfação dos clientes. A pesquisa foi realizada utilizando o método *survey*, com coleta de dados envolvendo os clientes e funcionários dos hotéis pesquisados. Como resultado da pesquisa, os autores não identificaram uma relação direta entre as variáveis estudadas – o que não implica inexistência das mesmas em outros ambientes hoteleiros, porém indica que tal relação não foi visualizada nos locais estudados.

2.4.4.1 Gestão de Pessoas em Empresas de Serviços

Face ao exposto na seção anterior, será feita uma apreciação sobre as ações de gestão de pessoas em empresas prestadoras de serviços. O tema é relevante à pesquisa, uma vez que a produção do serviço é, normalmente, feita por pessoas. São as pessoas que irão atender às solicitações dos clientes, bem como receber as reclamações feitas.

Há um consenso para autores e pesquisadores do ramo de serviços de que os funcionários “são a empresa aos olhos do cliente” (ZEITHALM e BITNER, 2003, p.259). Isto porque, na

ocorrência de um problema ou situação desagradável que envolva o funcionário, os clientes entenderão que o problema é de responsabilidade da empresa. Da mesma forma que uma situação agradável e de satisfação propiciada por um bom atendimento tende a ser visto como reflexo da cultura e forma de agir da empresa.

Portanto, a preocupação com o desempenho dos funcionários faz parte do cotidiano de gestores de empresas prestadoras de serviço. Vale destacar que a indústria da hospedagem sofre diversos problemas na gestão de pessoas. Chon e Sparrowe (2003, p.150) comentam, por exemplo, que nos EUA a indústria da hospedagem apresenta uma das mais altas taxas de rotatividade. De acordo com os autores, contribuem para este cenário:

(...) os métodos inadequados de recrutamento, seleção e contratação de novos funcionários; de supervisão e treinamento inadequado dos funcionários; do alto número de cargos que requerem qualificação; dos baixos salários e benefícios; e da imagem de que há poucas possibilidades de crescimento. (CHON; SPARROWE, 2003: 150)

Neste contexto, os autores pontuam que “atrair e reter uma força de trabalho competente sempre foi um desafio para a indústria da hospitalidade”.

Considerando tais situações, neste trabalho é dado um foco particular na proposta de Zeithalm e Bitner (2003), por considerar a gestão de pessoas aplicada ao universo de empresas de serviço - como de hospedagem.

Elas explicam que todos os funcionários são de extrema relevância para o alcance da qualidade percebida pelo cliente, mas que são os funcionários de linha de frente que sofrem maior pressão por terem, dentre outras, a função de “segurar as pontas” (ZEITHALM e BITNER, 2003, p.261). Isso exige um desenvolvimento de habilidades de cunho emocional que propicie o funcionário a lidar com conflitos.

Sobre o assunto, Lovelock e Wright (2006, p.394) definem o trabalho emocional como “o ato de um funcionário expressar emoções socialmente apropriadas (mas às vezes falsas) diante dos clientes durante as interações de serviço”. A falsidade comentada pelos autores refere-se ao fato de simular sensações quando na verdade não sentem, “manifestadas pela cuidadosa apresentação de insinuações verbais e não verbais, tais como expressão facial, gestos e tom de voz”. Com isso, os autores não querem dizer que os funcionários devam ser falsos, mas que, em determinadas situações, eles devem ser complacentes com os clientes, mesmo quando, na realidade, não tenham tais intenções.

Na visão de Zeithalm e Bitner (2003), o trabalho emocional está relacionado às habilidades além das mentais e físicas normalmente exigidas para o cumprimento da função. Um funcionário de linha de frente deve ser receptivo, mostrar interesse sincero, sorrir. Assim, um funcionário de linha de frente em um “mau dia” ou que não esteja se sentindo bem, deve “estar disponível para vestir a camisa da organização ao lidar com os clientes”.

Para alcançar um bom desempenho dos funcionários, incluindo no campo emocional, as autoras propõem uma combinação de estratégias para “assegurar que funcionários de serviços desejem fornecer serviços de qualidade e que se sintam motivados para executar o serviço de modo que estejam orientados a clientes”. (ZEITHALM e BITNER, 2003, p.261). As estratégias são visualizadas na Figura 11:

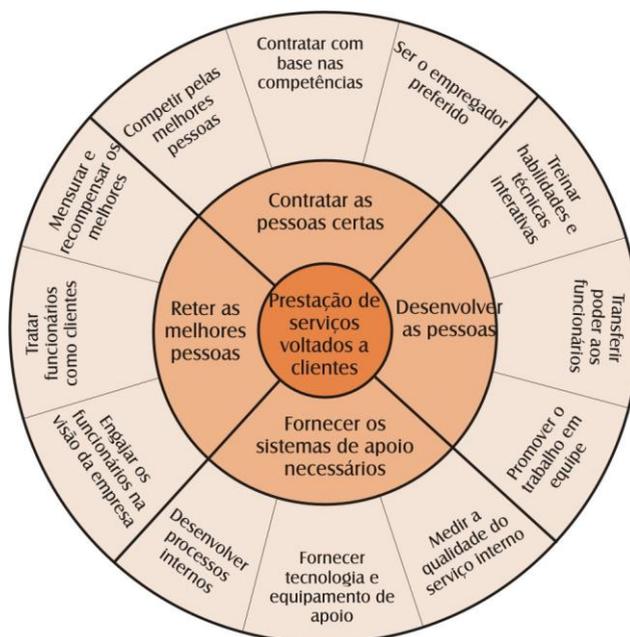


Figura 11: Estratégias de recursos humanos para a eliminação da lacuna 3²

Fonte: Zeithalm e Bitner (2003, p.267)

As estratégias apresentadas iniciam com “**contratar as pessoas certas**”. Nesta etapa, o gestor deve identificar quem são as pessoas certas e competir pelas mesmas com outras

² A “lacuna 3” no título da figura é explicado na seção “2.5.2 Modelo das lacunas da qualidade”, no presente trabalho.

organizações. Isso implica, de acordo com as autoras, utilizar outros métodos de recrutamento além de métodos tradicionais, como o anúncio em jornal. Uma sugestão das autoras é anunciar vagas em campus universitário. Outra proposta é buscar o candidato em grupos normalmente não procurados, como idosos. Para Marras (2005, p.71), há que se considerar também a possibilidade de recrutamento interno, ou seja, vislumbrando a ocupação da vaga por funcionários da própria empresa. O autor sugere outras formas de recrutamento, incluindo indicações, uso de cartazes, via entidades (como sindicatos e associações), em outras empresas, via consultoria e agências de emprego, com uso de mídia (TV, rádio, internet) e *headhunters*³. O recrutamento é facilitado quando a empresa é reconhecida como um bom lugar para se trabalhar. Por isso, enfatizam Zeithaml e Bitner (2003), a importância de ser o empregador preferido em uma indústria específica (ex. melhor hotel para se trabalhar) ou numa localidade específica (ex. melhor empresa para se trabalhar em Florianópolis).

Outro aspecto importante é levantado por Chon e Sparrowe (2003, p.150), de aplicação específica no segmento hoteleiro. De acordo com os autores, é fundamental que as descrições dos cargos sejam precisas, pois ajudam a estabelecer padrões de desempenho, “detalhando como, onde e quando as tarefas deverão ser executadas”.

Zeithalm e Bitner (2003) explicam ainda que a contratação deve ser feita com base nas competências, sendo que os

³ Nome dado aos profissionais que caçam talentos.

funcionários devem apresentar tanto competências de serviços, caracterizadas como as habilidades e conhecimento necessários ao trabalho, quanto inclinação para serviços, que seria o interesse em executar trabalhos focados em servir o cliente (interno ou externo). A seleção pode incluir uma diversidade de práticas como testes, entrevistas, análise de currículo e de experiências anteriores, entre outras. Marras (2005) lembra que um processo de seleção eficiente deve combinar as exigências do cargo com as características do candidato.

Com relação à estratégia de “**desenvolver pessoas**”, uma das ações comumente utilizadas e de grande importância às empresas é o treinamento. Zeithaml e Bitner (2003) comentam sobre a necessidade de treinar habilidades técnicas e interativas, ou seja, relacionadas ao desempenho técnico da função (habilidade técnica), bem como a capacidade de interagir de modo satisfatório com o cliente (habilidade interativa). Marras (2005) comenta que o processo de treinamento envolve quatro etapas, a saber:



Figura 12: Etapas do Processo de T&D⁴

Fonte: Marras (2005, p.150)

No diagnóstico, deve-se identificar quem precisa ser treinado e o que precisa ser aprendido; posteriormente, deve-se planejar a programação do treinamento, a qual envolve o estabelecimento dos módulos de treinamento, incluindo o conteúdo necessário. O planejamento também inclui a identificação do número de participantes no treinamento e a extensão de cada módulo.

A etapa da execução coloca em prática o que foi planejado, sendo duas as principais preocupações: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados. Finalmente, avalia-se o processo de treinamento, verificando se os objetivos traçados foram atingidos. Na avaliação pode-se investigar se houve aumento da produtividade, melhoria nos

⁴ T&D: Treinamento e Desenvolvimento

resultados, redução de custos, aumento de habilidades, entre outros fatores. (MARRAS, 2005).

Outra forma de desenvolver as pessoas, segundo Zeithalm e Bitner (2003, p.272), é transferindo poder aos funcionários, o chamado *empowerment*. Para as autoras, transferir poder aos funcionários de linha de frente permite que eles “atendam e possam recuperar as falhas de atendimento quando algo sai errado”. De acordo com as autoras, “transferir significa dar aos funcionários o desejo, as habilidades, as ferramentas e a autoridade para servir o cliente.”

Na esfera da hotelaria, Chon e Sparrowe (2003, p.150) também citam o *empowerment* como alternativa para reduzir a rotatividade e melhorar a qualidade dos serviços:

Dar poder aos funcionários para que possam tomar decisões de rotina e mudar procedimentos, quando autorizados, resulta em maior tranquilidade na execução do trabalho. Geralmente, quando um hóspede reclama da conta, o recepcionista pode que seu supervisor examine a situação antes de fazer ajustes. Isso consome tempo e é frustrante tanto para o funcionário quanto para o hóspede. Em vez disso, os hotéis deveriam treinar e encorajar seus funcionários para que tomem decisões por si próprios. Os resultados dessa ação, denominada *empowerment*, são positivos, e os hotéis que a adotam notam uma satisfação crescente entre hóspedes e funcionários. (CHON; SPARROWE, 2003: 150)

Além do *empowerment*, as autoras sugerem o trabalho em equipe como estratégia para desenvolver as pessoas. Tal situação é proposta em função da natureza dos serviços ser

considerada exigente, desafiadora e, por vezes, frustrante. Assim, o trabalho em equipe possibilita aliviar o estresse, fornece apoio e tende a manter o entusiasmo.

Com relação a **fornecer os sistemas de apoio necessários**, Zeithaml e Bitner (2003) lembram que a qualidade percebida pelo cliente depende fortemente da qualidade dos serviços internos (bastidores), numa abordagem similar à de Heskett et al. (1994). Esta estratégia envolve medir a qualidade do serviço interno, fornecer tecnologia e equipamentos, e desenvolver processos internos orientados a serviços. Para medir a qualidade do serviço interno, as autoras sugerem identificar clientes internos e medir a satisfação dos mesmos, utilizando sistema de bonificação em situações em que metas sejam alcançadas. Já “fornecer tecnologia e equipamentos” diz respeito a prover aos funcionários os equipamentos, ferramentas e tecnologia necessárias ao desempenho das atividades. Finalmente, as autoras comentam da necessidade em “desenvolver processos internos orientados a serviços”, que basicamente seria o mapeamento e padronização das atividades de bastidores.

A última estratégia proposta pelas autoras é **reter as melhores pessoas**. As três ações relacionadas a esta estratégia são engajar os funcionários na visão da empresa, tratá-los como clientes e mensurar e recompensar os melhores executores de serviços. Sobre esta ação, Chon e Sparrowe (2003, p.150) comentam serem muito interessantes para

empresas da hotelaria e citam como exemplo o concurso de camareiras:

Um concurso de camareiras que lhes confira pontos, durante um mês, pela boa limpeza das unidades habitacionais. A camareira que obtiver mais pontos ganha bônus em dinheiro, folgas ou refeições gratuitas no hotel. Programas de incentivo podem ser utilizados para aumentar as vendas de hospedagem, recompensar quem não falta, estimular o trabalho em turnos adicionais, ou para qualquer outro objetivo determinado pela gerência ou funcionários. (CHON; SPARROWE, 2003: 150)

Zeithalm e Bitner (2003) defendem a possibilidade de diagnosticar a insatisfação como outra técnica, na área de gestão de pessoas, utilizada para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Pigors e Myers (1965), por exemplo, relatam a importância do diagnóstico de problemas relacionados ao indivíduo na organização e afirmam a necessidade de entrevistas em profundidade para identificar os problemas que afetam o desempenho.

Para os autores, tais problemas estão relacionados a três variáveis: as características técnicas (no caso da hotelaria, problemas nos sistemas de apoio, como computadores, infraestrutura, equipamentos), os problemas envolvendo o sistema humano (que podem ser pessoais ou de relacionamento interno, com os colegas de trabalho ou superiores), ou ainda que envolvem o fator tempo-espço, que incluem local e período de trabalho - por exemplo, há pessoas que possuem uma dinâmica

pessoal de maior produtividade durante o dia, outras, durante a noite.

Os autores sugerem um guia para auxiliar o gestor no diagnóstico de problemas que envolvem os funcionários. Eles defendem a ideia de que a situação individual envolve esferas pessoais (do indivíduo), organizacionais e sociais (comunidade, família), sendo que os problemas podem ser de natureza física, mental ou de interação social.

	Área		
	No indivíduo	Na Organização	Na Comunidade
Físico	Problemas físicos, mudanças na saúde.	Condições físicas de trabalho; Demandas físicas do trabalho	Vizinhança; Moradia; Transporte; Padrões de vida.
Mental	Mudanças psicológicas; Preocupações; Maturidade Emocional	Demandas intelectuais e emocionais; Condições de treinamento	Ambiente intelectual e emocional; Escolas; Religião; Entretenimento.
Interações Sociais	Atitudes; Suas idéias sobre si mesmo; Grau de participação e responsabilidade; Senso de participação.	Condições sociais e oportunidades; Natureza do trabalho em grupo; Natureza do trabalho por turno; Processos automatizados; Status do trabalho/ função; Tipo de organização (formal ou informal); Pagamento por hora ou	Atividades Distinções de classe Posição na estrutura familiar

		assalariado	
--	--	-------------	--

Quadro 8: O que olhar e para onde olhar

Fonte: Livre tradução e adaptado de Pigors e Myers (1965, p.226).

Os autores sugerem que, no processo de diagnóstico, o gestor procure, na conversa com o funcionário, identificar problemas relacionados às situações relatadas no quadro.

Davis e Newstrom (2004), nesta etapa de diagnóstico, sugerem a realização de uma pesquisa para verificar o nível de satisfação do funcionário com a organização. Os autores indicam a realização de entrevistas neste tipo de processo, com posterior análise das respostas de forma consolidada. Podem ser utilizados também questionários de levantamentos, com tratamento dos dados na sequência. Lembrem, no entanto, que “qualquer que seja o método utilizado, especial cuidado deve ser dado à forma da questão perguntada e à natureza da resposta fornecida”. (DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 133).

Todas as situações e estratégias acima são trabalhadas visando a satisfação e melhor desempenho do funcionário, pois se entende que em empresas prestadoras de serviço a satisfação do funcionário é determinante na satisfação do cliente. São ações que buscam evitar a ocorrência de falhas, mas se as mesmas ocorrem, as empresas precisam estar preparadas. A seção a seguir aborda o assunto do gerenciamento das falhas.

2.5 GESTÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS

Empresas prestadoras de serviços são sensíveis a falhas, em virtude de suas próprias características. Explicam Bateson e

Hoffman (2006) que, por conta da intangibilidade, a comparação das percepções com as expectativas acaba sendo altamente subjetiva, e por consequência, nem todos ficarão satisfeitos. A heterogeneidade, por sua vez, possibilita a variação na oferta dos serviços, de modo que os clientes podem experimentar variações não desejadas – inclusive pela variação de humor do próprio cliente.

Por conta da perecibilidade, o equilíbrio entre oferta e demanda torna-se mais complicado. Os clientes podem sofrer atrasos e os funcionários podem perder a paciência, tentando lidar com o excesso de clientes ansiosos. E, finalmente, a inseparabilidade põe o prestador de serviço face a face com o cliente, o que resulta numa infinidade de possibilidades de falhas.

Então, como uma falha ocorre? Como pode ser detectada? Bateson e Hoffman (2001) explicam a atuação dos serviços em dois âmbitos: uma esfera visível ao cliente – o palco -, e uma esfera invisível ao cliente – os bastidores. Considere um hotel, típico serviço de hospedagem. Falhas ou erros nos bastidores podem incluir a lavagem incorreta de uma toalha, deixando-a imprópria ao uso, ou o preenchimento incorreto de uma reserva. São erros de processo, ainda não visíveis ao cliente (ZEITHALM e BITNER, 2003). No entanto, quando tais falhas transpassam à dimensão de visibilidade, o cliente passa a ter contato com a falha (recebe a toalha inapropriada ou percebe o erro na reserva), fato que pode resultar na sua insatisfação.

2.5.1 Tipos de falhas

Para Bitner, Booms e Tetreault (1990), as falhas em serviços podem ter diferentes origens. De acordo com os autores, falhas podem decorrer de respostas dos funcionários a problemas no sistema de prestação de serviço. Tais falhas geralmente acontecem quando a empresa não se prepara para prestar os serviços nos padrões de qualidade desejados pelos clientes. No caso do hotel, falhas no sistema de reserva se enquadrariam no exemplo, tratando-se, portanto, de erros no projeto do serviço.

Segundo os autores, a falha de serviço pode ter origem também nas respostas dos funcionários a necessidades e pedidos específicos de clientes. Voltando ao exemplo do hotel, a solicitação de um quarto para não-fumantes que não possa ser atendida se encaixaria neste quadro. Finalmente, os autores comentam sobre as falhas decorrentes de atitudes imprevisíveis e não desejadas do pessoal de contato, provocadas normalmente por falta de atenção ou comportamento fora do comum por parte de certo funcionário.

No estudo desenvolvido pelos autores, as falhas de sistema da prestação de serviço são consideradas aquelas diretamente ligadas ao núcleo de serviço da empresa. Situações relacionadas à falha na prestação do serviço são, segundo os autores, serviço indisponível, lento ou outras falhas relacionadas à prestação do serviço básico. A Figura 13 mostra cada uma das dimensões das falhas.

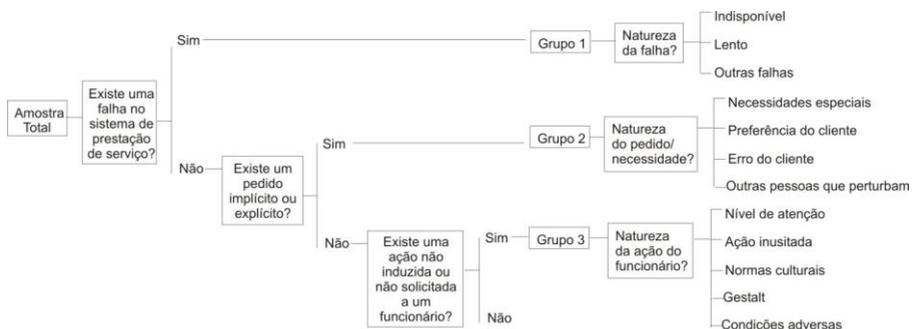


Figura 13: Processo de Classificação de Incidentes
 Fonte: Bitner, Booms e Tetreault (1990, p.45)

Outro tipo de falha apontado no estudo advém das respostas às necessidades dos clientes. Estas podem ser implícitas, ou seja, não expressas verbalmente pelo cliente, mas deveriam ser óbvias para os prestadores de serviço. Em contrapartida, pedidos explícitos são aqueles claramente formulados. Bateson e Hoffman (2006) explicam que, de maneira generalizada, necessidades e pedidos de clientes podem implicar em reações de funcionários que caracterizam quatro tipos de falhas.

As primeiras falhas estão no atendimento inexistente ou ineficiente das necessidades especiais requisitadas pelos clientes. Outra situação é a falha decorrente da resposta inexistente ou ineficaz a uma preferência do cliente, a qual exige modificações no sistema de prestação de serviço para o atendimento de demandas preferenciais. O modo como funcionários respondem a erros dos clientes também pode gerar falhas percebidas por eles. Finalmente, em muitos serviços,

diferentes clientes interagem no mesmo ambiente, o que pode levar ao incômodo de alguns clientes quando outras pessoas perturbam. Neste sentido, o funcionário pode falhar ao não resolver este problema.

O terceiro tipo de falha de serviço é aquela oriunda de ações de funcionários não induzidas e não solicitadas, inesperadas pelo cliente. As subcategorias deste grupo são: nível de atenção, ação inusitada, normas culturais, gestalt e condições adversas. O nível de atenção refere-se às atitudes insatisfatórias de funcionários, que ignoram o cliente e o tratam com indiferença. A ação inusitada como um grito ríspido com o cliente também é considerada uma falha oriunda de uma ação não solicitada ou induzida. Já as normas culturais abrangem ações do pessoal de serviço que violam as normas da sociedade, ou seja, um funcionário que age desonestamente ou de maneira preconceituosa. Ainda, a gestalt diz respeito às avaliações do cliente feitas holisticamente, ou seja, descrever o encontro de serviço como “terrível”, “ruim”, ou “insatisfatório”, por exemplo. Finalmente, as condições adversas abrangem as ações negativas sob condições de estresse (BITNER, BOOMS, TETREAULT, 1990).

2.5.2 O modelo das lacunas da qualidade

As falhas são situações inesperadas pelos clientes, que podem resultar na insatisfação dos mesmos. Lovelock e Wright (2006) explicam que a satisfação (ou insatisfação) trata-se

de uma sensação decorrente da comparação entre o serviço esperado (expectativa) e o serviço percebido (situação real). Para Zeithaml e Bitner (2003), tal comparação resulta na qualidade (ou falta de) percebida no serviço. Asseguram que os clientes possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, antes mesmo de comprá-lo. A expectativa é formada com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros, e pode ser influenciada também pela propaganda de um fornecedor de serviços. É um procedimento comum, após compra e consumo do serviço, a comparação da qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Corroborando Grönroos (2008) ao afirmar que os desempenhos de serviço, quando acima do nível de serviço desejado, conseguem surpreender ou encantar os clientes. Neste caso, serão avaliados como de qualidade superior. Se forem avaliados dentro de uma zona de tolerância, os clientes acharão que ele é simplesmente adequado. Quando a qualidade real percebida se posiciona abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância, uma situação discordante entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente. Esta ocorrência é denominada por Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985) como *gaps* ou lacunas da qualidade, mapeadas em cinco, conforme mostra a Figura 14.

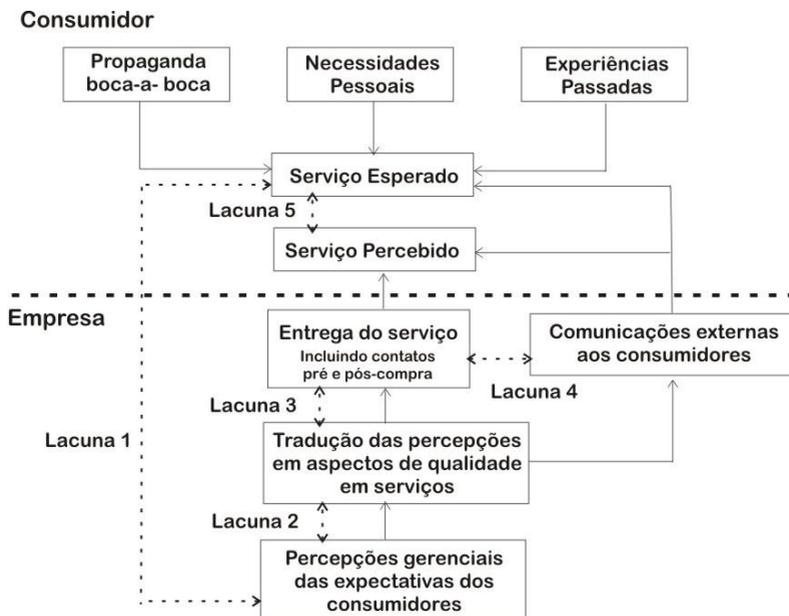


Figura 14: Modelo conceitual de qualidade nos serviços
 Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985, p. 44)

A primeira lacuna refere-se à discrepância que pode existir entre o desejo real do cliente e aquele que o gestor imagina. Diga-se, por exemplo, que o gestor do hotel ofereça café da manhã a partir das oito horas da manhã, desconhecendo o desejo de muitos clientes executivos por uma refeição antecipada. Em casos nos quais o gestor compreende o desejo do cliente, mas não consegue concretizá-lo, tem-se a segunda lacuna. Considerando o exemplo anterior, pode-se ter a situação de que o gestor reconhece a necessidade dos clientes, mas encontra dificuldades na oferta em função dos horários de entrega dos fornecedores de produtos para o café da manhã.

Diferenças entre padrões de serviço estabelecidos conforme as solicitações do cliente e sua concretização caracterizam a terceira lacuna. Cita-se, como exemplo, o estabelecimento de regras para o serviço de camareira, que são descumpridos por esquecimento ou desleixo. A quarta lacuna trata das promessas feitas e não cumpridas pelas empresas prestadoras de serviço. Chamada também de propaganda enganosa, enquadra-se nesta situação o fato de receber a informação de que o hotel conta com uma área de ginástica, quando na verdade não a possui. A quinta e última lacuna é a própria diferença entre o serviço desejado e percebido pelo cliente, a qual pode sofrer interferências situacionais fora do controle da empresa. Um cliente que perde montante financeiro dias antes de uma viagem de férias pode ter sua percepção de serviço de hospedagem alterada por seu estado emocional.

2.5.3. Metodologias para gerenciamento de falhas

Bateson e Hoffman (2006), além de outros autores, afirmam que a melhor forma de lidar com as falhas é incentivando as reclamações. Ter conhecimento dos problemas é o primeiro passo para corrigi-los. Para tanto, pesquisas com os clientes aliadas ao monitoramento contínuo do trabalho e treinamentos com a equipe de linha de frente são as formas mais indicadas na literatura para gerenciar as falhas em serviços.

Além dessas possibilidades, algumas técnicas são apresentadas como alternativas para o mapeamento e gerenciamento de falhas, a saber: a técnica dos incidentes críticos, o modelo *poka yoke*, a análise do efeito e modo da falha aplicada aos serviços – SFMEA (do inglês, *Services Failure Mode and Effect Analysis*), e o diagrama de causa-efeito (espinha de peixe).

A técnica do incidente crítico busca identificar todos os momentos da verdade, ou seja, os momentos de interação entre o cliente e a empresa. Segundo Bateson e Hoffman (2006), o mapeamento de tais interações permite a identificação dos pontos críticos, nos quais falhas em potencial podem ocorrer. Desta forma, a empresa pode antever possíveis falhas e determinar ações corretivas, caso as mesmas ocorram. Ainda, pode combater as falhas com medidas preventivas, fazendo com que a equipe, especialmente de linha de frente, tome conhecimento dos incidentes críticos e das falhas potenciais.

Outra técnica utilizada para o gerenciamento das falhas é a análise do efeito e modo da falha aplicada ao setor de serviço (SFMEA). Rotondaro (2002) apresenta a ferramenta como uma forma de prevenção à ocorrência de falhas. O autor propõe adaptação do modelo FMEA (do inglês, *Failure Mode and Effect Analysis*) clássico à ambientes de serviço, conforme é exposto no trecho a seguir:

Em linhas gerais, esta técnica inicialmente desenha o fluxo de prestação do serviço como base para determinar os momentos da verdade e caracterizá-los quanto à sua importância para o sucesso do Serviço. Para

cada momento da verdade crítica, são feitas as seguintes verificações: que tipo de falhas podem ocorrer durante sua execução, o modo como estas falhas podem ocorrer, os efeitos sobre o cliente caso a falha ocorra, os controles existentes nas fases anteriores à execução do serviço e, caso ocorra a falha, o que deve ser feito para recuperar a satisfação do cliente. (ROTONDARO, 2002:56)

A técnica do SFMEA combina elementos do incidente crítico, porém amplia sua aplicação, considerando o peso das falhas na percepção dos clientes e, ainda, o que deve ser feito caso a falha ocorra. A matriz do SFMEA é apresentada na Figura 15:

ANÁLISE DE MODO E EFEITOS DE FALHA POTENCIAL EM SERVIÇOS (SFMEA)																			
Descrição do Serviço:				Item:				SFMEA nº:											
Responsável pelo Projeto:				Equipe:				Data SFMEA:											
Momento da Verdade	Modo de Falha Potencial	Efeitos Potenciais	S	Causas Potenciais	O	Controles	D	Recuperação	R	R P N	ACÇÕES PREVENTIVAS	RESPONSÁVEIS	ACÇÕES TOMADAS	S	O	D	R	R P N	

Figura 15: Matriz do SFMEA
 Fonte: Rotondaro (2002, p.56)

O autor aplicou seu modelo em restaurantes, sendo que, para o momento da verdade “escolher mesa e sentar-se”, o modo de falha potencial encontrado foi “mesas mal arrumadas”, sendo os efeitos potenciais “a insatisfação do cliente e sua reclamação afetam o fluxo do serviço”. Mediante pesquisa com clientes, foi identificado que a severidade (S, na matriz) representa média 3,0 (sendo 1,0 mais baixo e 5,0 mais alto). Ainda, as causas potenciais para esta falha foram a falta de padrões e funcionários mal treinados. Na matriz, a vogal “O” representa a ocorrência da causa da falha, descrita mediante observação e dados históricos. Mede-se, numa escala de 1 a 5, a probabilidade de ocorrência da falha, sendo 1 a probabilidade remota e 5 a falha certa.

A coluna “Controles” trata das ferramentas de controle para evitar a ocorrência das falhas. Em sua pesquisa, o autor coloca que os próprios funcionários são responsáveis pelo controle. Continuando, a vogal “D” na tabela indica o potencial de detecção da falha antes que a mesma ocorra. Novamente deve ser preenchido em escala, atribuindo-se nota de 1 a 5, sendo 1 a certeza de encontrar ou prevenir a falha antes de atingir o cliente

e 5 a situação em que os controles atuais não vão, com certeza, detectar a falha.

Na sequência da matriz são apontadas as ações de recuperação passíveis à ocorrência da falha mapeada. No caso, o autor indica “o funcionário arruma a mesa e se desculpa” como ação de recuperação. O índice representado pela vogal “R”, por sua vez, tem como finalidade medir a capacidade de se recuperar o serviço antes do cliente perceber a falha, ou de recuperar assim que o cliente percebê-la, de forma que ele aceite a recuperação. Em escala, o índice pode variar de 1 a 5, sendo 1 a existência de um processo de recuperação definido, que ocorre antes de o cliente perceber a falha, e 5 a não existência de recuperação do serviço.

Após, no índice “R” é indicado um valor usado para medir as prioridades do processo, comparando as demais falhas mapeadas. Este valor é calculado multiplicando-se os índices anteriores “S” severidade, “O” ocorrência, “D” detecção e “R” recuperação. Gera-se, com isso, o Número de Prioridade de Risco (NPR).

Na sequência, são apontadas ações preventivas com base na experiência da equipe. Para o exemplo citado, as ações preventivas relacionadas à falha da mesa desarrumada são: treinamento dos funcionários, elaboração de padrão para as mesas e desenvolvimento de inspeção contínua pelos encarregados. Definem-se responsáveis pela ação – no caso, chefia e grupo de SFMEA – bem como as ações tomadas para garantir a prevenção. Finalmente, novos índices são calculados,

considerando o cenário de prevenção. A Figura 16 traz o exemplo do restaurante, considerando dois momentos da verdade.

ANÁLISE DE MODO E EFEITOS DE FALHA POTENCIAL EM SERVIÇOS (SFMEA)																						
Descrição do Serviço:		Item:				SFMEA n°:																
Responsável pelo Projeto:		Equipe:				Data SFMEA:																
Momento da Verdade	Modo de Falha Potencial	Efeitos Potenciais	S	O	Controles	D	Recuperação	R	P	N	AÇÕES PREVENTIVAS	RESPONSÁVEIS	AÇÕES TOMADAS	S	O	D	R	R	P	N		
Escolher mesa e sentar-se	Mesas mal arrumadas	O cliente insatisfeito reclama e afeta o fluxo	3		Falta de padrões Funcionários mal treinados	5	O próprio funcionário inspeciona	3	O funcionário arruma a mesa e se desculpa	2	90	Treinamento dos funcionários, elaborar padrão para as mesas Desenvolver uma inspeção contínua pelos encarregados	Chefia e grupo de SFMEA	As ações serão tomadas e implementadas em 30 dias	3	3	1	2	18			
Retirar tickets Retirar medicamentos Recaber a refeição	Funcionário descortês	Cliente insatisfeito provoca bate-boca	4		Funcionários mal treinados	5	Somente quando o cliente reclama	3	Não há um processo definido	5	225	Treinamento dos funcionários, Reuniões periódicas com a chefia	Chefia	As ações serão tomadas e implementadas em 30 dias	4	2	2	2	32			

Figura 16 – Matriz do SFMEA para Restaurante
Fonte: Rotondaro (2002, p.57)

Para a execução do SFMEA, torna-se vital a descrição do fluxo de processo de serviço, com indicação dos incidentes críticos, ou momentos da verdade. Uma proposta de mapeamento de fluxo de serviço, baseada nos estudos de Bitner e Zeithaml (2003), é apresentada no item “2.3.2 Diagrama de Serviços” existente neste trabalho.

Além do SFMEA e da técnica do incidente crítico, outra ferramenta especialmente utilizada na prevenção de falhas é oriunda das técnicas japonesas de melhoramento da produção. Chamados de *poka yokes* – poka, erros de desatenção e yoke, prevenção – a ideia da técnica baseia-se na crença de que erros humanos são inevitáveis até certo grau. Inicialmente projetados para operações de manufatura, Slack, Chambers e Johnston

(2007) afirmam que os poka-yokes também podem ser aplicados em serviços.

A técnica consiste em utilizar dispositivos (preferencialmente simples) que possam auxiliar na prevenção de falhas do prestador de serviço e também de falhas oriundas do próprio cliente. Entre os exemplos citados de dispositivos utilizados para prevenir falhas oriundas do prestador de serviço, citam os autores a concha de batatas fritas do Mc'Donalds, que pega a quantidade certa de batatas fritas, na orientação correta para serem introduzidas no pacote; também as tiras de papel que envolvem toalhas limpas em hotel, cuja remoção auxilia as arrumadeiras a saberem se uma toalha foi usada e precisa ser substituída.

Para auxiliar os clientes contra a ocorrência de falhas, aviões contam com travas nas portas dos toaletes, que precisam ser fechadas para acender a luz; barras de leitura em atrações de parques de diversões são usadas para garantir que os clientes não excedam as limitações de altura; e ainda, estantes para bandejas podem ser estrategicamente colocadas em restaurantes *fast food* para lembrar aos clientes que devem retirá-las de suas mesas.

Finalmente, Lovelock e Wright (2006) e Lovelock e Wirtz (2006) apresentam o diagrama de causa-e-efeito (ou espinha de peixe, dado ao seu formato) como método para correção de falhas. Segundo os autores, o diagrama foi inicialmente desenvolvido pelo japonês Kaoru Ishikawa, para uso em indústrias. Para sua produção, gerentes e funcionários participam

de um *brainstorming* visando identificar fatores que podem causar um problema específico, como por exemplo, na hotelaria, reservas erradas. Os fatores resultantes são posteriormente classificados em um dentre seis grupos de categorias, a saber: equipamentos/instalações, pessoal de frente, procedimentos, material/suprimentos, pessoal dos bastidores, informação. Os fatores resultantes podem se originar, ainda, de clientes ou outras causas. O diagrama para o problema em uma companhia aérea, com partidas atrasadas como foco de análise, é apresentado na Figura 17.

Interessante notar que o modelo propõe a categorização das falhas em uma das oito situações, diferente daquele desenvolvido por Bitner, Booms e Tetreault (1990), com uma proposta de três categorias principais de falhas.



Figura 17 – Diagrama causa-e-efeito para atrasos em partidas de vôos
Fonte: Lovelock e Wright (2006, p.112)

Há que se pontuar, no processo de gerenciamento de falhas, a necessidade de mensuração das mesmas. Tal prática permite ao gestor, entre outros fins, controlar setores ou

situações mais problemáticas na empresa de forma a diminuir ou sanar os problemas.

Um das formas de se medir as falhas é por meio do uso de indicadores de desempenho. Kaplan e Norton (1996, p.21) afirmam “O que não é medido, não é gerenciado” – esta frase traduz a importância da mensuração no gerenciamento das organizações. Os autores mostram que a mensuração pode ser feita por meio de indicadores de desempenho e desenvolveram um método que reúne indicadores essenciais para a gestão do negócio, tal modelo é conhecido como *Balanced ScoreCard - BSC*. Ramal (2006, p.26) sintetiza o conceito afirmando serem indicadores de desempenho “medidas que usamos para verificar se estamos trabalhando bem”.

Slack et al. (2006) explicam que o uso de indicadores deve ser feito com base em um dos cinco objetivos de desempenho genéricos: qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. Exemplos de indicadores relacionados à falha estão ligados, de acordo com os autores, aos objetivos de qualidade (ex. nível de reclamações do cliente) e confiabilidade (ex. tempo médio entre falhas e reclamações atrasadas).

Além de mensurar, autores de marketing de serviços defendem a ideia da empresa estar preparada para situações de reclamação, com práticas definidas. Estas ações são conhecidas como recuperação de serviços, assunto abordado na sequência.

2.5.4. Recuperação de Serviços

Por recuperação entende-se as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003). Se deixados sem reparo, os clientes “podem acabar deixando a empresa, contando a outros clientes suas experiências negativas, e até mesmo desafiando a organização por meio de órgãos de defesa do consumidor ou outros órgãos legais” Zeithaml e Bitner (2003, p.161).

Uma organização de serviços poderá reter clientes na medida em que conseguir lidar com as suas reclamações e resolver seus problemas (HARARI, 1992). A reclamação é entendida como o ato de reclamar, apresentar queixa ou protesto, sendo uma expressão pela qual um cliente formaliza a insatisfação com algum aspecto de uma experiência de serviço.

Em estudo sobre reclamações em empresas de serviços, Kelley, Hoffman e Davis (1993) procuraram identificar as ações empreendidas para tentar recuperar os clientes, além do percentual de retenção, identificado a partir dos entrevistados que manifestaram continuar comprando o serviço após a ação de recuperação. A Tabela 1 mostra as principais ações de recuperação e os percentuais de retenção, conforme se observa.

Tabela 1: Ações de recuperação e percentual de retenção.

O que a empresa fez para recuperar	Número de vezes	Avaliação da Recuperação*	Percentual de Retenção**
Concessão de desconto	22	8,86	86,4%
Correção da falha	81	8,81	96,3%
Intervenção do Gerente/Outro empregado	12	8,42	75,0%
Correção <i>Plus</i> (mais que a correção simples)	21	8,24	90,5%
Troca de produtos (defeituosos ou não)	173	7,91	87,8%
Pedido de desculpas	53	6,75	77,4%
Reembolso	81	6,48	81,5%
Necessidade de o Cliente iniciar a correção	6	3,83	50,0%
Crédito na loja	11	3,36	36,4%
Correção insatisfatória	37	2,57	62,2%
A tentativa de recuperação piorou a situação	50	2,36	42,0%
Não-recuperação	114	1,55	31,0%
Total	661	5,88	71,2%

*As recuperações foram avaliadas numa escala de 1 (muito ruim) a 10 (muito bom).

**O percentual de retenção é a razão entre o número de entrevistados que indicaram que continuariam comprando na loja envolvida no incidente e o número de incidentes relatados.

Fonte: Kelley, Hoffman e Davis (1993).

No entanto, nem sempre as ações tomadas pelas empresas para recuperar o cliente são aquelas desejadas pelos clientes. A tabela mostra que ações como “necessidade do cliente iniciar a correção” e “crédito na loja” são avaliadas com notas inferiores à média, sendo que, no caso da ação “crédito na loja” apresenta um baixo percentual de retenção se comparado às demais ações.

Todavia, nem sempre os clientes chegam a reclamar sobre uma insatisfação com o serviço prestado. Conforme relatam Lovelock e Wright (2006), o Instituto de Programa de Pesquisas em Assistência Técnica publica anualmente resultados de pesquisas realizadas em várias partes do mundo sobre reclamações. Dados da pesquisa empreendida em 2003 revelam que a maioria das reclamações é feita no local onde o produto foi comprado ou onde o serviço foi recebido. São poucos os consumidores insatisfeitos que reclamam diretamente com os fabricantes ou no escritório central.

A pesquisa aponta também que os consumidores de faixas de alta renda são mais propensos a reclamar do que os de baixa renda, e ainda, que as pessoas mais jovens são mais inclinadas a reclamar do que as mais velhas. Pessoas que reclamam também tendem a ser mais informadas sobre os produtos em questão e sobre os procedimentos de reclamação. Outros fatores que aumentam a probabilidade de uma reclamação incluem: gravidade do problema, importância do produto para o consumidor e perda financeira envolvida.

As razões apontadas como fatores que inibem a reclamação também foram investigadas. Segundo a pesquisa citada por Lovelock e Wright (2006), clientes insatisfeitos não reclamam por considerar que não vale a pena o tempo ou esforço envolvidos; outros concluíram que ninguém se preocuparia com seu problema ou em resolvê-lo; e ainda há aqueles que não sabiam para onde se dirigir ou o que fazer. Tal pessimismo parece justificado pela elevada percentagem de

pessoas (entre 40 a 60%) insatisfeitas com o resultado de suas reclamações. As pessoas também não reclamam devido à cultura ou ao contexto, tomando atitudes diferentes, dependendo do país.

Finalmente, observou-se que quando as reclamações são resolvidas de modo satisfatório, há uma chance maior de que os clientes envolvidos permaneçam fiéis e continuem a comprar os artigos em questão. Zeithaml e Bitner (2003) concordam, mas alertam que as empresas não devem forçar a ocorrência de erros, aguardando a reclamação e uma ação de recuperação satisfatória. Para as autoras, este procedimento, além de arriscado, fere os princípios éticos.

De forma complementar, Bateson e Hoffman (2001) alertam sobre o impacto negativo da desistência de um cliente apresentar reclamação e lembram que esta situação pode significar muito mais do que a perda da receita futura originada dessa pessoa. As comunicações informais, incontroláveis, difundindo conceitos que podem ser danosos à organização de serviço, podem originar-se de clientes irados.

Empresas que se empreendem na tarefa de gerir as reclamações e ouvir o que os clientes têm a dizer devem igualmente compreender o que os clientes esperam ao reclamar. Tanto Zeithaml e Bitner (2003), como Hoffman e Kelley (2000) destacam que, de maneira geral, os clientes esperam tratamento justo ao realizar uma reclamação. A teoria de justiça não é recente, data de meados da década de 1980, fruto da pesquisa de Bies e Moag (1986). Os autores apontam três tipos

específicos de justiça como retorno às reclamações: imparcialidade nos resultados, nos processos e interacional. A **imparcialidade nos resultados** indica que os clientes esperam resultados ou compensações que correspondam ao seu nível de insatisfação. As compensações podem assumir diferentes formas, desde monetária, pedidos de desculpas, serviços gratuitos no futuro, taxas reduzidas, consertos e/ou trocas, entre outras.

A **imparcialidade nos processos** trata-se de obter, além de compensações justas, a imparcialidade ao se tratar de políticas, regras e pontualidade no processo de reclamações. Ou seja, os clientes desejam que o processo de reclamação seja facilitado e que as ações sejam encaminhadas rapidamente pela primeira pessoa com quem tiveram contato, evitando o célebre “passar o abacaxi” (repassar o problema para outra pessoa), costumeiramente praticado por inúmeras empresas de serviço.

Finalmente, as autoras indicam que o cliente espera a **imparcialidade interacional**, caracterizada pela espera por tratamento de forma educada, atenciosa e honesta. Em muitas empresas, o despreparo de profissionais de linha de frente ao lidar com situações de reclamação faz com que os mesmos entendam que a reclamação do cliente é de cunho pessoal (cliente-funcionário), ocasionando ações equivocadas dos funcionários, o que gera maior irritação nos clientes.

Para que a empresa consiga atender as reclamações dos clientes, Grönroos (2008) propõe algumas diretrizes às organizações. Em primeiro lugar, o autor sugere que a empresa

calcule os custos da ocorrência de falhas e erros. Por exemplo, ao investir mais em novos clientes em função da perda de clientes antigos, a empresa incorre um custo decorrente de erros. Outra ação indicada pelo autor é **estimular as reclamações**, já que, normalmente, o cliente pensa que a empresa não irá aceitar facilmente a sua reclamação.

Destaca também a importância de **mapear as falhas e identificar as necessidades de recuperação**. E quando ocorrer a reclamação, **recuperar rapidamente** (ou seja, solucionar ou dar encaminhamento). Para tanto, o autor lembra a importância de **treinar funcionários** para lidar com as reclamações, como também de dar **autonomia** (*empowerment*) aos mesmos, para que tomem uma decisão de recuperação quando necessário.

Deve, finalmente, **manter o cliente informado** sobre os encaminhamentos dados e, logicamente, **aprender com erros cometidos** para que os mesmos não voltem a ocorrer. De forma semelhante, Zeithalm e Bitner (2003, p.169) propõem uma série de ações, resumidas na Figura 18:

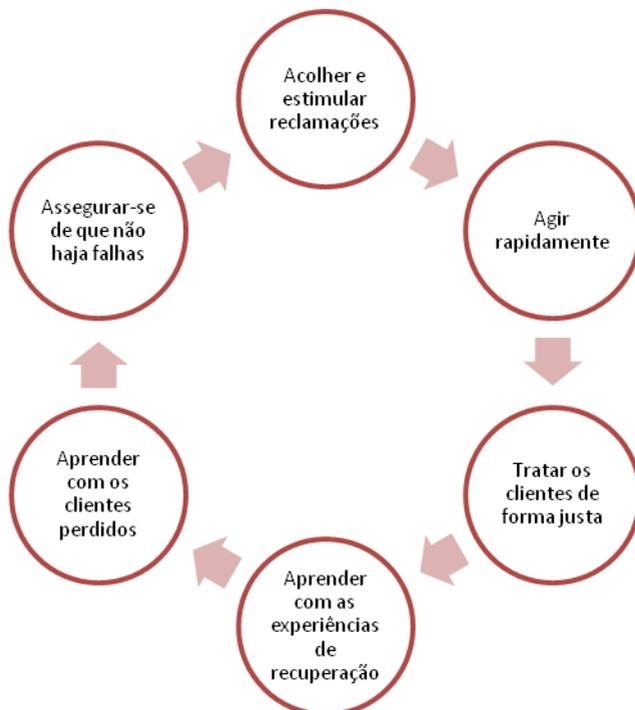


Figura 18 – Estratégias de recuperação de serviços
Fonte: Zeithalm e Bitner (2003, p.169)

Nota-se, na abordagem das autoras, pontos em comum aos apresentados por Grönroos (2008). Destaca-se o **tratamento justo** com o cliente, não comentado pelo autor, mas essencial no processo de recuperação.

3. METODOLOGIA

Produzir conhecimento científico implica necessariamente na realização de pesquisa. Silva e Menezes (2005, p. 20) definem pesquisa como “um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. As autoras lembram também que a realização da pesquisa ocorre mediante a constatação de um problema, sem a existência de informações para solucioná-lo.

Entretanto, para que a pesquisa tenha valor científico, faz-se necessário que a mesma siga uma série de passos no processo de busca dos objetivos traçados – tais procedimentos são conhecidos como a metodologia da pesquisa (RICHARDSON, 1999). O ponto inicial do delineamento dos procedimentos metodológicos do presente estudo origina-se da curiosidade do pesquisador sobre o tema “gestão de falhas e recuperação de clientes” e suas implicações práticas.

3.1. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa assume caráter exploratório-descritivo, fazendo uso de abordagem quantitativa e qualitativa. Conforme define Richardson (1999, p. 66), os estudos exploratórios ocorrem “(...) quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Assim, a presente pesquisa apresenta tal caráter uma vez que busca

explorar temas pouco abordados na literatura, tais como a percepção de gestores, funcionários e clientes/hóspedes com relação às falhas de serviço, mapeamento do processo de oferta para identificação de falhas e propostas de ações preventivas e corretivas específicas ao setor hoteleiro.

Com relação à pesquisa descritiva, Gil (1999, p. 44) afirma que esta “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Este estudo caracteriza-se como do tipo descritivo, por descrever e propor ações para o gerenciamento das falhas, procurando relacionar a ocorrência das mesmas com o processo de prestação do serviço.

A abordagem quantitativa, segundo Richardson (1999, p.70) “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (...)”. Para o autor, os estudos quantitativos, ainda são mais indicados quando se faz necessário relacionar variáveis, o que torna a abordagem apropriada à presente Tese.

Já o método qualitativo, para Richardson (1999, p.79), “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Além disso, o autor afirma que “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O método qualitativo na presente foi utilizado para detectar a opinião de

gestores em relação à ocorrência de falhas, bem como captar as percepções de hóspedes nas descrições dos problemas vivenciados.

3.1.1 Procedimentos Técnicos

A técnica predominante no estudo foi o “levantamento”. Gil (1999) explica que esta técnica é representada pela interrogação direta aos sujeitos de pesquisa, sendo portanto utilizada nos momentos de entrevista aos gestores, com aplicação de questionário aos funcionários e hóspedes.

Naturalmente, combinada ao levantamento, outras técnicas foram utilizadas, tais como pesquisa bibliográfica, para realização da revisão de literatura, e pesquisa documental em materiais disponibilizados pelas empresas pesquisadas – incluindo, neste caso, seus *websites*.

3.1.2 População, Amostragem e Amostra

O setor de serviços tem como uma das características principais a heterogeneidade (ZEITHAML E BITNER, 2003; LOVELOCK E WRIGHT, 2006; BATESON E HOFFMAN, 2001; KON, 2004), fator que dificulta o estudo do setor em sua totalidade. Tendo em vista esta característica, fez-se necessário a escolha por um segmento em especial. Dada a importância da hotelaria para a economia catarinense, optou-se pela escolha desta, como foco do trabalho.

As empresas escolhidas para compor o quadro de casos estudados foram definidas a partir do cadastro da ABIH-SC 2008, que apresentava 195 empresas associadas, entre hotéis e pousadas. Uma carta convite para participação na pesquisa foi remetida aos associados da instituição em 26 de maio de 2008. Destes, somente nove empresas aceitaram participar.

Cada empresa consta com, pelo menos, um gestor, corpo de funcionários e conjunto de clientes/hóspedes (atuais ou antigos). Neste sentido, a pesquisa foi censitária com relação aos gestores e de amostragem não probabilística por acessibilidade e julgamento com funcionários. De acordo com Mattar (1999), amostra não probabilística por julgamento é definida pelo julgamento do pesquisador sobre quais elementos da população são mais adequados. Já as amostras por acessibilidade são aquelas escolhidas pela facilidade de acesso do pesquisador aos elementos amostrais (GIL, 1999).

Com relação aos hóspedes, foi solicitado às empresas participantes um cadastro de clientes, cuja experiência de hospedagem tenha sido inferior a seis meses. Obteve-se um total de 4000 emails, aos quais foi remetido um questionário *online*. Considerando o baixo retorno obtido, optou-se por redefinir a população. Ao invés dos clientes serem limitados àqueles que se hospedaram em empresas participantes da pesquisa, ampliou-se a população para hóspedes que tiveram problemas de hospedagem.

Neste sentido, fez-se uso do que Mattar (1999) define como população infinita, aquela que não se sabe exatamente o

número de componentes. Assim sendo, aplicou-se a fórmula de cálculo amostral proposta pelo mesmo autor, para um erro estimado a 5% e confiança de 95% (aceitável para este tipo de pesquisa). Obteve-se como resultado 400 hóspedes como amostra mínima, cientificamente aceitável.

3.1.3 Variáveis da Pesquisa

As variáveis de pesquisa são as características mensuráveis de um fenômeno que, segundo Richardson (1999), podem apresentar diferentes valores ou ser agrupadas em categorias. O autor também afirma que as variáveis de uma pesquisa podem ser relacionadas umas às outras. Quando tal fato acontece, têm-se as variáveis independentes, aquelas que afetam as outras variáveis, e as variáveis dependentes, que são aquelas afetadas ou explicadas pelas variáveis dependentes. Outra categoria de variáveis, as intervenientes, também fazem parte dos estudos e pesquisas. De acordo com Richardson (1999, p. 131) “as variáveis intervenientes são as que, no tempo, estão entre as variáveis independentes e dependentes”.

Para a presente pesquisa parte-se do pressuposto que a falha percebida pelo cliente (V1) é variável dependente; e as falhas nas ações de linha de frente (V2) e bastidores (V3) são variáveis independentes. Alguns pressupostos podem ser traçados neste sentido:

Considerando o exposto pelos autores sobre a recuperação de serviços e reclamação de clientes (ZEITHAML e

BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2008), bem como a existência de bastidores e linha de frente em empresas prestadoras de serviço, dentre elas, da hotelaria (BATESON e HOFFMAN, 2001; CHON e SPARROWE, 2004), foram traçados os seguintes pressupostos:

Pressuposto um:

A falha é percebida pelo cliente quando há problema na linha de frente.

$V2 \rightarrow V1$

Pressuposto dois:

A falha é percebida pelo cliente quando há problema nos bastidores.

$V3 \rightarrow V1$

Ainda, podem ser consideradas as falhas nas ações de linha de frente (V2) como variáveis dependentes, e as de bastidores (V3) como variáveis independentes. Neste sentido, tem-se o terceiro pressuposto:

Pressuposto três:

Problemas nos bastidores geram falhas na linha de frente.

$V3 \rightarrow V2$

Considerando o que afirmam Heskett et al. (1994) sobre a relação entre satisfação de funcionário e satisfação do clientes, apresenta-se como pressuposto a situação análoga, na qual a insatisfação do funcionário pode repercutir na insatisfação do cliente. Para tanto, considera-se, primeiramente, que as falhas na prestação do serviço (variável dependente) - tanto na linha de frente (V2), como nos bastidores (V3) - também podem decorrer da insatisfação do funcionário (V4) – (variável independente). O que compõe o quarto e quinto pressuposto:

Pressuposto quatro:

A insatisfação do funcionário gera falhas na prestação do serviço na linha de frente.

V4 → V2

Pressuposto cinco:

A insatisfação do funcionário gera falhas na prestação do serviço nos bastidores.

V4 → V3

Ainda em relação à proposta de Heskett et al. (1994), buscou-se a relação entre a insatisfação do cliente com o serviço prestado (V5) – (variável dependente) e a falha percebida pelo cliente (V1) – (variável independente), estabelecendo o seguinte pressuposto:

Pressuposto seis:

Toda falha percebida pelo cliente gera insatisfação do mesmo com o serviço prestado.

$V1 \rightarrow V5$

A relação entre as variáveis, bem como os respectivas pressupostos, são apresentadas na Figura 19, num modelo de compreensão da falha:

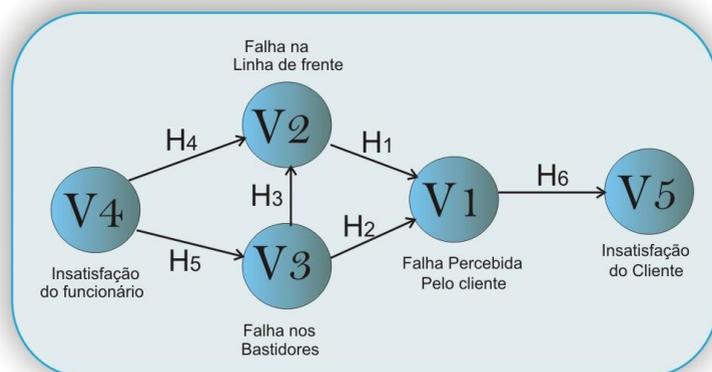


Figura 19: Modelo de Compreensão da Falha
Fonte: A autora (2009).

O estudo dos pressupostos tem como objetivo compreender fatores que influenciam a ocorrência de falhas, bem como o comportamento do hóspede com relação à falha percebida e a sua insatisfação.

3.2. FORMA DE CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS

Para realização da pesquisa, quatro etapas foram estabelecidas. A primeira delas tratou-se de uma investigação em pesquisas e publicações sobre a gestão de falhas e recuperação de clientes em empresas prestadoras de serviço. Também foi empreendida nesta fase pesquisa sobre atividades do turismo e hotelaria, bem como nos dados publicados sobre este tema. Foi, portanto, uma fase exploratória, sendo os dados de caráter secundário e o procedimento técnico adotado, a pesquisa bibliográfica.

A segunda fase foi caracterizada por pesquisa de campo, cujos objetos de estudo foram hotéis e pousadas cadastrados na Associação Brasileira da Indústria Hoteleira de Santa Catarina. Esta etapa da pesquisa ocorreu durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2009. Para sua realização, a pesquisadora deslocou-se até as empresas, realizando entrevistas em profundidade com os gestores, fazendo uso de roteiro semiestruturado. Igualmente, foram aplicados questionários semiestruturados e autopreenchíveis com os funcionários das empresas.

Buscou-se a aplicação em todos os funcionários das empresas que compreenderam a amostra, porém na maioria dos casos esta situação não foi possível. Em seis hotéis, uma amostra não probabilística por julgamento e acessibilidade foi

estudada, privilegiando equilíbrio entre funcionários de linha de frente e bastidores.

Na terceira fase da pesquisa, igualmente de foco empírico, questionários semiestruturados foram remetidos por *email* para uma base de dados inicial de aproximadamente 4000 pessoas. Esta base de dados foi obtida mediante o fornecimento, pelas empresas participantes da pesquisa, de cadastro de 500 hóspedes que visitaram os estabelecimentos em tempo inferior a seis meses. Os hóspedes com *email* no cadastro das unidades hoteleiras foram convidados a preencherem questionário *online*, desenvolvido e sediado através do serviço *Questionpro*⁵. Foram enviados 4000 emails na última semana de agosto de 2009.

Considerando o baixo retorno obtido (cerca de 20 respostas), houve uma alteração da população (mencionada anteriormente). Desta forma, outros 3000 *emails* foram remetidos a pessoas com perfil provável de clientes de empreendimentos hoteleiros.

Para fins de pesquisa, foram considerados questionários válidos ao seu retorno apenas aqueles cujo entrevistado tenha manifestado a vivência de algum problema durante a estadia, e que também tenha respondido ao questionário totalmente.

O período de recebimento de respostas foi de 1º a 30 de setembro de 2009. Para incentivar o preenchimento do questionário, os hóspedes envolvidos concorreram ao sorteio de

⁵ Serviço que possibilita a realização de pesquisas (*survey*) *online*. Disponível em www.questionpro.com.

um MP4 *player*, dispositivo eletrônico portátil que toca músicas e filmes, sorteado no dia 10 de outubro de 2009.

As respostas coletadas durante o mês de setembro de 2009 apresentaram os seguintes resultados:

Questionários vistos – destinatário que acessaram o link da pesquisa	1241
Questionários completos	418
Pessoas que não vivenciaram problemas em hotéis	162
Pessoas que vivenciaram problemas em hotéis	708
Desistências (após começar a responder)	290

Quadro 9: Participação nas Respostas

Fonte: A autora, com base nos dados da pesquisa (2009).

Assim, foi obtida uma amostra válida de 418 respondentes, compatível com a determinação feita previamente e alcançando os padrões probabilísticos aceitáveis.

Na quarta e última fase da pesquisa foram analisados os depoimentos em entrevistas e os dados obtidos através de questionários. Foram identificadas as falhas, possibilitando o apontamento de ações focadas no gerenciamento das mesmas e melhoria da qualidade de serviço hoteleiro.

3.3. Construção do Instrumento de Coleta de Dados

Na presente pesquisa, fez-se uso de três instrumentos distintos de coleta de dados, sendo eles um roteiro de entrevista para gestores, um questionário semiestruturado autoperenchível para funcionários e um questionário *online* semiestruturado autoperenchível para hóspedes.

3.3.1 Roteiro de Entrevista para Gestores

O roteiro de entrevistas contemplou perguntas sobre o entrevistado, entre elas nome, função, gênero, idade, escolaridade, qualificação técnica para o desempenho da função e tempo de atuação na hotelaria. Conhecer o perfil do entrevistado é indicado por Vergara (2005), uma vez que este pode influenciar a forma como é compreendida a situação estudada.

Na sequência, questionou-se sobre o perfil da empresa, com dados sobre o histórico, estrutura organizacional e infraestrutura disponibilizada. Tais questões são de cunho comparativo entre as empresas participantes da pesquisa. Além, questionou-se sobre o processo de oferta do serviço, treinamento, planejamento estratégico, processo de comunicação, perfil do cliente e porte da empresa. Estas últimas questões foram elaboradas em conjunto com o Presidente da ABIH-SC (gestão 2008), Sr. Wilson Pacheco. Na visão do mesmo, os maiores problemas, que inclusive causam as falhas percebidas pelo cliente, residem na comunicação.

Finalmente, foram feitas perguntas específicas sobre o gerenciamento das falhas, incluindo questões sobre a existência de problemas com origem nos bastidores e linha de frente, reclamações mais comuns feitas pelos clientes, ações tomadas mediante a existência da reclamação, o que a reclamação do cliente representa para a empresa e quais são as formas para

gerenciar a satisfação do cliente. Tais questões foram desenvolvidas com base nas variáveis de pesquisa anteriormente apresentadas. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A.

3.3.2 Questionário para Funcionários

Para a construção do questionário para funcionários optou-se por iniciar com questões sobre o perfil, tais como gênero, cargo e função, idade e escolaridade. Perguntou-se também se o funcionário tinha feito algum curso na área da hotelaria e há quanto tempo trabalhava neste segmento.

Na sequência, as questões foram relacionadas aos objetivos da pesquisa e verificação dos pressupostos previamente traçados. Assim, questionou-se sobre as atividades desempenhadas pelo funcionário, com a finalidade de identificar se as mesmas apresentavam natureza de bastidores ou linha de frente. Ainda, solicitou-se ao funcionário para indicar os problemas, na execução de sua atividade, que poderiam gerar reclamação do hóspede, bem como o comportamento do hóspede mediante a reclamação (para quem reclama).

Considerando o exposto por Heskett et al. (1994) sobre a relação entre satisfação do funcionário e satisfação do cliente, procurou-se identificar se o funcionário se considerava satisfeito em seu ambiente de trabalho e, caso negativo, os motivos de sua insatisfação.

Finalmente, foi elaborada questão em formato escalar tipo Likert (MALHOTRA, 2005). Nesta, o funcionário deveria analisar as afirmações apresentadas e posicionar-se numa escala de um a cinco, variando de uma situação na qual concorda totalmente (1) a uma situação na qual discorda totalmente (5). As afirmações contemplaram as seguintes situações:

- a) Existência de treinamento (inicial, de reciclagem e de reclamação);
- b) Valorização do hóspede por parte da empresa;
- c) Se a insatisfação/satisfação interferem no desempenho do trabalho;
- d) Falhas cometidas e percebidas pelos hóspedes;
- e) Ações da empresa mediante a ocorrência de reclamações.

Apesar de nem todas as questões estarem diretamente relacionadas com as variáveis, sua elaboração deu-se para o entendimento do processo de insatisfação do hóspede, o qual pode resultar na reclamação (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

O instrumento de coleta de dados para funcionários foi testado no dia 01 de novembro de 2008, na Escola de Turismo e Hotelaria Canto da Ilha/CUT. Foram aplicados 10 pré-testes com funcionários do setor hoteleiro, tais como camareiro (as), supervisores de camareiro (as), cozinheiro (as), recepcionistas, entre outros. Os funcionários não trabalhavam nas empresas pesquisadas.

Após o pré-teste, algumas questões foram modificadas. Incluiu-se a “questão nove”, para contribuir no teste do pressuposto três. A questão 11 teve a expressão “Se assinalou

não” inclusa no início de seu enunciado. Na mesma questão, foi inclusa a opção “insegurança de permanência no trabalho” como alternativa de resposta.

Ainda, a questão 13 foi reformulada dada as dificuldades encontradas para entendimento. A escala envolvendo a categorização de “totalmente falso” a “totalmente verdadeiro” foi modificada para a escala: “concordo totalmente”, “concordo”, “indiferente”, “discordo”, “discordo totalmente” e “d – desconheço”. O questionário para funcionários encontra-se no Apêndice B.

3.3.3 Questionário para Hóspedes

O instrumento de coleta para hóspedes foi elaborado com a finalidade de testar os pressupostos previamente mencionados, bem como alcançar os objetivos traçados. Cabe destacar que a primeira pergunta tratou-se de um filtro, no qual se buscou saber se a pessoa já vivenciou algum problema em hotéis ou pousadas. Aqueles que responderam “não” foram desconsiderados na análise dos dados.

Além dos dados do hotel, como nome, localidade e segmento de atuação, procurou-se identificar em qual setor ocorreu o problema, bem como a natureza do mesmo, seguido por uma breve descrição. Tais perguntas respondem ao objetivo específico de “identificar as falhas mais comuns no segmento hoteleiro”. Optou-se aqui mesclar questões fechadas e abertas,

com o intuito de não apenas saber o que ocorreu, mas também obter detalhes da situação.

Como a percepção de gravidade do problema pode alterar a estratégia de recuperação (ZEITHALM e BITNER, 2003), optou-se por perguntar aos entrevistados a gravidade atribuída ao problema. Após esta questão, questionou-se se o indivíduo reclamou.

Lovelock e Wright (2006) explicam que nem sempre o cliente insatisfeito reclama, o que gera uma perda de oportunidade para aplicar uma ação de recuperação. Assim, questões específicas foram feitas aos hóspedes que procederam a reclamação, bem como aos que não procederam.

Caso o indivíduo tenha reclamado, buscou-se saber sobre a forma como procedeu a reclamação, bem como sua expectativa quanto à resposta do hotel ou pousada. Tais informações serviram para auxiliar na proposta de gerenciamento de falha e recuperação do hóspede.

No questionário de hóspedes fez-se uso de questões no formato Likert, para avaliar a percepção do indivíduo sobre a forma como a reclamação foi recebida. Além disso, utilizou-se também o modelo SERVQUAL (PARASURAMAN, BERRY e ZEITHAML, 1985). O SERVQUAL foi utilizado para mensurar a qualidade percebida das ações de recuperação empreendidas pela empresa. Para tanto, buscou-se comparar a expectativa e a percepção do serviço quanto a:

- a) Solução do Problema;
- b) Pedido de Desculpas;

- c) Compensação Financeira (como desconto ou diária);
- d) Esclarecimento em Relação ao Problema;
- e) Tratamento Adequado Frente à Reclamação.

Tais ações foram escolhidas a partir do estudo de Grönroos (2008) e de Zeithalm e Bitner (2003), fazendo as devidas adaptações ao mercado hoteleiro. Para aqueles que não reclamaram, buscou-se saber as razões da não reclamação, conforme as apresentadas por Lovelock e Wright (2006). O questionário para clientes encontra-se no Apêndice C.

3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas em profundidade com gestores foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas de acordo com o método análise de conteúdo (VERGARA, 2005). O foco da análise teve como base o estabelecimento de categorias correspondentes às variáveis identificadas.

Os dados coletados por meio da aplicação de questionários com funcionários e clientes foram tabulados em software de pesquisa SPSS e Sphinx, versão 4.0. Buscou-se na análise dos dados a confirmação ou rejeição dos pressupostos previamente levantados, de forma a fornecer subsídios que permitiram o apontamento de ações para o gerenciamento das falhas identificadas.

Para os dados quantitativos, fez-se uso de estatística descritiva, tais como descrição tabular, com o uso de frequências relativas e absolutas e tabelas cruzadas, descrição paramétrica,

com uso de tabelas de médias e desvio padrão. Fez-se uso também do teste t de *Student*, para comparar as médias relacionadas à expectativa e percepção das ações de recuperação tomadas pela empresa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Visando o alcance dos objetivos previamente traçados, bem como a análise dos pressupostos apresentados na metodologia, são apresentados nesta seção os dados coletados na pesquisa. Estrutura-se, portanto, a presente seção em duas partes principais: dados provenientes das empresas e dados provenientes dos hóspedes.

4.1 DADOS PROVENIENTES DAS EMPRESAS

Foram nove as empresas participantes da pesquisa, todas sediadas no Estado de Santa Catarina e cadastradas na Associação Brasileira de Indústria Hoteleira – Santa Catarina. Em virtude do sigilo de pesquisa, seus nomes foram substituídos por nomes de letras do alfabeto grego, assim: Empresa Alfa, Empresa Beta, Empresa Gama, Empresa Delta, Empresa Épsilon, Empresa Digama, Empresa Stigma, Empresa Zeta, Empresa Etá.

Esta seção inicia com a caracterização de cada empresa estudada, seguido pelos resultados das entrevistas com gestores e funcionários. Ressalta-se que os dados apresentados na caracterização da empresa foram obtidos, predominantemente, mediante entrevista com gestor.

Na sequência apresentam-se a consolidação dos dados provenientes de entrevistas com gestores, bem como das percepções de funcionários.

4.1.1 Empresa Alfa

4.1.1.1 Caracterização da Empresa Alfa

A Empresa Alfa atua no segmento de Águas Termais e está localizada na cidade de Piratuba, meio oeste catarinense. A empresa iniciou suas atividades em fevereiro de 1998. O empreendedor que iniciou o negócio viu uma oportunidade quando comprou um terreno na cidade, com projeto já desenvolvido para atuação no segmento da hotelaria. Chamou sua atenção o fato de outros empreendimentos da cidade estarem lotados em meses considerados de baixo movimento na hotelaria, como maio e junho.

É uma empresa de pequeno porte, com faturamento aproximado de dois milhões de reais/ano. Em relação à infraestrutura, o hotel conta com 56 unidades habitacionais, totalizando 150 leitos. Possui área de lazer com piscina e atividades de escalada e tirolesa, como também restaurante próprio. Possui uma equipe de funcionários composta por 38 pessoas (no momento da entrevista), mas o gestor indicou problemas com a escassez de mão de obra, como se observa na fala:

“A falta de mão de obra aqui é terrível, se eu preciso de uma pessoa pra serviços gerais você vai procurar não tem, preciso de uma camareira, você procura alguém que de repente

saiba fazer alguma coisa e depois pode formá-la como camareira”.

Destaca-se ainda que a estrutura organizacional da empresa é de formato hierarquizado, porém descentralizada, tendo os cargos tradicionais de presidência (diretor) e gestores. Para descentralizar, a empresa faz uso da formação de líderes de área, os quais participam de reuniões semanais para geração de ideias e compartilhar problemas de área. As sugestões são discutidas *a posteriori* com o diretor.

Além disso, questionou-se sobre o processo de recrutamento, seleção e treinamento da empresa. De acordo com o gestor, a contratação é feita pelos próprios líderes de área, em função da necessidade indicada:

“(...) o principio de gestão nosso, aqui, é descentralizada. A contratação das funções do último mês do organograma não sou eu que faço, são eles (líderes) que fazem, são os líderes esse tem que passar por mim quem eu contrato.”

No entanto, o gestor indica a existência da descrição da função e perfil necessário antes da contratação, feito pelo próprio gestor. Sobre a seleção, apesar de feita pelos líderes, há interferência do gestor, como se observa:

“Mas ai a gente fica um pouquinho mais rigoroso, porque ao descrever o perfil, a gente olha e conversa com as pessoas e percebe um desvio do perfil. Aí eu tento anotar o que é mais importante, o que pode ser secundário e o que pode ser terciário dentro daquela descrição do perfil, pra saber o que eu não consigo mexer nas pessoas, que eu não consigo mudar nas

peessoas, o que seria muito difícil pra mudar, mas existe como mudar e aquilo que é impossível de mudar nas pessoas. (...) Então não é simplesmente contratar, você tem que contratar sabendo quem são as pessoas depois você tá contratando o profissional, primeiro você tá contratando a pessoa depois as competências profissionais dela que ai você trabalha com segurança, se você for contratar hoje só pelas competências às vezes ela tem um desvio de caráter que você nem percebeu porque você não olhou isso, você não pensou nisso e isso pode te gerar sérios problemas.”

Sobre o treinamento, o gestor indicou acompanhar o desenvolvimento das pessoas com cargos de liderança para capacitar o profissional. Outros tipos de treinamento – operacionais – são de responsabilidade dos líderes de área.

Com relação ao perfil dos clientes, o gestor afirma ser diversificado. Compreende famílias, que geralmente se hospedam nos finais de semana, clientes da terceira idade, que normalmente frequentam o hotel durante a semana e também o mercado corporativo, com a realização de eventos e treinamentos nas dependências do hotel.

A gestão da empresa, para alinhar tratamento aos hóspedes, motivação dos funcionários e lucratividade, tem como alguns fundamentos a realização de planejamento estratégico e o uso de indicadores para medir o desempenho. De acordo com o gestor, o planejamento ocorre anualmente, de maneira formal.

4.1.1.2 Gestores da Empresa Alfa: perfil e percepção

O gestor entrevistado é o proprietário da empresa, possui 47 anos e é formado em engenharia civil com especialização em cálculo estrutural. Trabalha no segmento da hotelaria há 10 anos e seis meses, com qualificação técnica na área, que inclui a realização de diversos cursos como “SEBRAE Ideal” e participação em eventos. Possui MBA Executivo Internacional com ênfase em gestão de negócios.

Sobre a percepção com relação às falhas, primeiramente procurou-se identificar a visão do gestor em relação aos problemas com origem nos bastidores. Neste caso, foi apontado o **problema de comunicação**. O relato a seguir traz um exemplo de problema de bastidores com foco na falta de comunicação:

“Há outro problema - de você transmitir a missão de forma inadequada. Por exemplo, essa semana queimou uma bomba que manda a água da piscina interna para o aquecimento solar, então vamos verificar por que queimou: porque o rapaz do coffee shop, que fica à noite na hora de ir embora, esqueceu de desligar (a bomba) e passou a noite inteira funcionando, foi baixado o nível da água pra fazer limpeza e aí entrou ar, queimando o motor. (...) nem tem como responsabilizar porque não tem esse tópico escrito pra lembrar ele na hora que, ao sair dali, tem que olhar. Isso era obrigação do funcionário, mas como eu te falei, a comunicação partiu daqui pra lá e ocorreu falha. A culpa é de quem partiu, eu parto desse principio pra minimizar injustiças, às

vezes *teve a melhor boa vontade possível, mas por algum motivo esqueceu*”.

Com relação aos problemas na linha de frente, que afetam diretamente o cliente, a resposta trouxe à temática da contratação de mão-de-obra o problema da **contratação de pessoas pouco qualificadas** para a função, em razão da escassez de profissionais na área.

“(...) nós estamos com um problema de falta de garçons - estamos enfrentando isso já há três, quatro meses, desde o início de novembro e está muito sério. Nós andamos perdendo três garçons que saíram e estava muito difícil de conseguir as pessoas e nesse ínterim, uma pessoa entrou com licença saúde e aí agravou mais a situação, aí você pega qualquer um porque não tem nada.”

Ainda, questionou-se ao gestor se ocorriam problemas nos bastidores que geram falhas na linha de frente. Sua resposta, apesar de afirmativa, levou em consideração a **relação entre problemas pessoais e trabalho**, de forma que o cliente percebe quando o funcionário tem algum problema “de casa”.

“Os clientes enxergam a sua motivação, a motivação do funcionário ali através dos olhos - nós transmitimos emoções pelos olhos, essas emoções que nós transmitimos é a emoção de que nós choramos por dentro porque estamos com um problema sério em casa, de saúde, muitas vezes.”

Especificamente sobre os problemas percebidos pelos clientes e reclamações efetuadas, o gestor citou como exemplo as **evidências físicas presentes no restaurante**.

“(...) o restaurante ele tem um problema (de efeito) psicológico, ele tem uma dimensão de altura pouco interessante em relação a outras dimensões, (...) e isso não dá uma boa sensação, além de ele ser muito fechado. Por isso a gente está ampliando, (...) hoje cabem 92 pessoas, (futuramente) vão caber 196 pessoas, com detalhe: mais espaços, um local pra ter uma música durante a refeição e um recanto mais romântico (...).”

Além da estrutura, outras reclamações foram identificadas na entrevista, tais como **falta de reposição dos itens de alimentação** (setor de Alimentos e Bebidas) e problemas com o profissional de **recreação**.

Os motivos apontados para a ocorrência de tais problemas, na visão do gestor, remetem-se à questão da **mão de obra**, como se observa:

“O nosso negócio principal é a hospedagem - não é o restaurante, mas é hospedagem completa, ou seja, com as refeições inclusas. Então o cliente percebe isso com bastante evidência, é muito difícil trabalhar contra isso, pra resolver isso, e pra resolver só tendo mais mão-deobra.”

Ainda sobre a reclamação, buscou-se identificar que ações eram tomadas na existência de uma reclamação. Em sua resposta, o gestor indicou que os **clientes são ouvidos** e, se a falha for da empresa, **busca-se uma solução do problema**.

“A gente escuta o que o cliente tem a dizer e decidimos o que fazer. A nossa gerente de hospedagem é quem normalmente fala com o hóspede. Se é uma falha nossa, temos que solucionar.”

Questionado sobre o que a reclamação do cliente representa à empresa, o gestor indicou a **ineficiência** de um lado, e **oportunidade de melhoria** de outro.

“Representa a ineficiência do serviço, pode representar a perda de um cliente. Mas ter a reclamação também ajuda a nossa avaliação interna de melhorar os serviços, a oportunidade de poder melhorar o serviço. A reclamação também apresenta a ideia de melhoria constante, porque o perfil do cliente também muda ao longo do tempo, se você começar a observar como era a terceira idade que vinha há 10 anos e o que é hoje, mudou muito, mudou da água pro vinho, ele pensa diferente do que pensava, ele se comporta diferente.”

Finalmente, questionou-se sobre as ações tomadas para avaliar a satisfação do hóspede com o serviço prestado. Segundo o gestor, **são enviados emails aos clientes após a hospedagem**, solicitando uma avaliação do serviço prestado. Inclusive, o gestor relatou alguns problemas que constaram em *emails* respostas de hóspedes, tais como a falta de reposição dos pratos no restaurante. O gestor ainda indicou não fazer uso de questionários de avaliação impressos, normalmente utilizados no segmento.

Destaca-se que, apesar da gestão utilizar indicadores de desempenho, não há um para medir especificamente a reclamação.

4.1.1.3 Funcionários da Empresa Alfa: perfil e percepção

Foram aplicados questionários aos 14 funcionários da Empresa Alfa. Dentre os entrevistados, o gênero predominante é do sexo feminino (78%). Destaca-se também que a faixa etária dos entrevistados é bastante pulverizada, compreendendo a maioria (71%) entre 19 e 40 anos (Dados disponíveis no Apêndice D).

Relevante apontar os aspectos relacionados à escolaridade, formação e experiência no setor hoteleiro. Dos entrevistados, 28% possuem ensino fundamental incompleto, outros 35%, por sua vez, possuem ensino médio completo. Apenas 14% indicaram ensino superior completo (Dados disponíveis no Apêndice D).

Na hotelaria é comum a oferta de cursos específicos para o desempenho da função. Na Empresa Alfa, 57% dos entrevistados já realizaram algum curso específico na área, tais como manipulação de alimentos, camareira, gestão empresarial e turismo/administração hoteleira. Sobre o tempo de trabalho na hotelaria, 28% ainda não completaram um ano, 21% trabalham no segmento entre um e dois anos e outros 21% indicaram mais experiência na área (de 5 a 10 anos).

As informações apresentadas até o momento remetem-se ao perfil deste público. A fim de compreender a existência das falhas, as informações a seguir concentram-se neste assunto.

Sabendo que o tipo de falha depende, em parte, da natureza da atividade, buscou-se identificar a atividade desempenhada pelo entrevistado, bem como os problemas que,

na execução de sua atividade, podem gerar uma reclamação do cliente. O Quadro 10 traz estas informações, distinguindo a atividade como linha de frente e de bastidores.

Atividade	Tipo	Problema
Atendimento ao público e reservas	Linha de Frente	Falta de agilidade, falta de atenção, falta de comprometimento
Levar malas até o quarto	Linha de Frente	Mau atendimento, não realizar as funções
Lavar louça, panela, talheres	Bastidores	Nenhum
Preparar alimentação	Bastidores	Prepara a comida de forma errada, não ter limpeza ou higiene.
Treinar colaboradores, estipular metas; Divulgar, captar, acompanhar reservas e hóspedes; controlar e acompanhar resultados	Bastidores	Falta de treinamento e orientações aos colaboradores; Não cumprir com o prometido nas reservas; Não cumprir a programação
Ajudar nas atividades da cozinha	Bastidores	Não respondeu
Preparar salada	Bastidores	Nenhum
Limpeza dos apartamentos	Bastidores	Não realizar o trabalho direito
Limpeza, Ajudar na cozinha	Bastidores	Não realizar o trabalho corretamente
Limpar os apartamentos	Bastidores	Deixar o apartamento mal limpo ou faltar alguma coisa importante para o hóspede.
Atendimento ao telefone; Atendimento interno e externo; Telemarketing; Vendas	Bastidores/ Linha de Frente	Falta de comunicação, falta de iniciativa, mau atendimento
Reservas, Marketing, Vendas, Pós-venda	Bastidores/ Linha de Frente	Mau atendimento
Auxiliar na recepção	Linha de Frente	Lentidão no carregamento das malas
Camareira, auxiliar de limpeza	Bastidores	Má execução das atividades

Quadro 10: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Alfa

Fonte: Dados primários (2009).

Pela análise do quadro, observa-se que realizar a atividade de forma errada ou ruim é a maior causa de problemas, situação citada por oito dos 14 entrevistados (57%). Outros três funcionários citaram o mau atendimento como problema na execução de sua atividade que pode gerar reclamação do hóspede. Cabe destacar que três funcionários de bastidores indicaram que a sua atividade não gera reclamação.

Além de questionar sobre o tipo de problema, os funcionários indicaram a forma usual para hóspedes realizarem a reclamação. 78% dos entrevistados apontaram o contato direto com a recepção como a forma de comunicação mais utilizada por hóspedes para reclamar. Na sequência, com 28%, figura a reclamação direta com o responsável da área como forma de comunicação.

Considerando o exposto na revisão teórica sobre a relação entre a satisfação de funcionários e a satisfação de clientes (HESKETT et al, 1994), constatou-se que dos funcionários entrevistados na Empresa Alfa, 50% indicaram estar satisfeitos e outros 50% um pouco satisfeitos, sendo os motivos de satisfação parcial o comportamento de colegas (35%), o excesso de trabalho (28%) e o salário incompatível com o trabalho (21%).

A relação foi explorada também em questão de formato escalar, na qual o entrevistado deveria indicar sua opinião, variando de uma situação na qual concorda totalmente (1) para uma situação na qual discorda totalmente (5). A Tabela 2 apresenta as afirmações realizadas, bem como as médias obtidas, acompanhadas de seu respectivo desvio padrão.

Tabela 2: Impacto da Insatisfação na Atividade – Empresa Alfa

Afirmações	Média	Desvio Padrão
a) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,07	0,27
b) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2,23	1,36
c) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	3,10	1,29

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados mostram uma baixa variância de respostas na primeira afirmativa (a), bem como um elevado nível de concordância. Assim, pode-se dizer que os funcionários entrevistados concordam que realizam suas atividades com maior qualidade quando se sentem satisfeitos com o trabalho. No entanto, nas outras duas afirmações (b) e (c) – que implicam admissão de erros – foi observada uma dispersão das respostas dadas em comparação com a primeira. Ainda foi verificada concordância com a segunda afirmação (b) – quando o funcionário está insatisfeito aumenta a probabilidade da ocorrência de erros.

Entretanto, a discordância é verificada na terceira afirmação (c), ou seja, os funcionários entrevistados não indicaram que já cometeram erros em função de se sentirem insatisfeitos com o trabalho.

Outras afirmações em formato escalar foram feitas aos funcionários, com a finalidade de testar os pressupostos e auxiliar no alcance dos objetivos da pesquisa. Observa-se a

seguir as afirmações relacionadas ao treinamento e, posteriormente, à postura da empresa frente ao cliente.

Tabela 3: Realização de Treinamentos/Orientações – Empresa Alfa

Afirmações	Média	Desvio Padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	2,14	1,10
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	2,29	1,14
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	2,79	1,31
d) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	3,08	1,32

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados coletados indicam o prevalecimento de concordância em relação ao recebimento de treinamentos de iniciação e reciclagem, bem como treinamento para tratamento do hóspede. A maioria das respostas obtida neste item indica certa variação entre concordo totalmente e concordo. No entanto, observa-se certa discordância em relação ao treinamento/orientações específicas no caso de reclamação. Uma análise mais apurada desta afirmação aponta que 21% dos entrevistados discordam que houve esse tipo de orientação. Na sequência, observa-se a opinião dos entrevistados quanto à postura da empresa frente o cliente:

Tabela 4: Postura da Empresa Frente ao Hóspede – Empresa Alfa

Afirmações	Média	Desvio Padrão
a) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	2,36	1,45

b) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	2,00	0,91
---	------	------

Fonte: Dados primários (2009).

As médias obtidas indicam que há uma concordância quanto à valorização do hóspede, procurando solucionar as reclamações do mesmo, quando ocorrem.

4.1.2 Empresa Beta

4.1.2.1 Caracterização da Empresa Beta

A Empresa Beta atua no segmento de “Lazer e Negócios” e está situada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Com 27 anos de atuação, o início da história começou com a ideia da construção de um prédio residencial. Os proprietários, ainda na etapa de projeto, vislumbraram a possibilidade da construção de um hotel – a qual foi concretizada. No momento da entrevista o hotel encontra-se em crescimento, novas unidades habitacionais estavam sendo construídas, bem como a ampliação do setor de eventos.

É uma empresa de médio porte, segundo classificação do SEBRAE. Em relação à infraestrutura, o hotel conta com 85 unidades habitacionais, além de área de lazer (com piscina), salão para eventos/convenções e restaurante próprio. Possui uma equipe de funcionários composta por 67 pessoas (no momento da entrevista).

Trata-se de empresa familiar. Os pais fundadores são os atuais diretores e o cargo de gerente é ocupado pelo filho. Há outras funções ainda, como o supervisor comercial, supervisor operacional, com seus respectivos subordinados. Portanto, observa-se uma estrutura hierarquizada, com cargos e funções definidos.

Sobre o recrutamento e seleção de pessoal, a entrevistada indicou que a maioria dos processos seletivos é feita pela responsável da área administrativo/ financeiro. A divulgação da vaga normalmente ocorre por anúncio em rádio e jornal, com realização posterior de triagem. Indicou-se também a realização de entrevista com profissional do setor (ex. na contratação de cozinheira, a candidata é entrevistada pelo *chef* de cozinha). A entrevistada comenta da dificuldade do processo “(...) *nós não temos uma pessoa só pra isso um RH e não é uma área fácil de contratar também*”.

No tocante ao treinamento, a entrevistada explicou não ser algo “esquematizado”, formal. Segundo a mesma “*cada pessoa fica responsável pelo treinamento em cada setor assim*”. Ela relata ainda sobre a importância do treinamento para a compreensão do processo e evitar “vender” serviços irrealizáveis aos clientes.

“*Você tem que ter boas pessoas no evento, tem que estar muito treinada e falar a mesma coisa. Aqui a gente briga muito, tem uma proposta (de evento) que é enorme, são três folhas pra cada um. (...) O cliente leva escrito, assim, ele não vai amanhã falar que aquela pessoa não falou (como iria ocorrer o evento).*”

Além disso, ressalta-se que a empresa valoriza a realização de cursos, apoiando o funcionário: *“Nós, às vezes participamos de cursos fora, a gente sempre colabora com alguma coisa, mas a empresa paga. Tem curso que a gente quer fazer e eles (diretores) pagam 30%, porque já tem essa política aqui, se você mostra interesse de fazer algum curso eles sempre ajudam com alguma parte”*.

Sobre o planejamento estratégico, a entrevistada relatou a existência de uma consultoria, que acompanha mensalmente a gestão. No final do ano é feita uma avaliação do ano anterior, bem como o planejamento anual, estabelecimento de metas de receitas, despesas, rentabilidade, etc. Sugestões são acolhidas de todos os setores para melhoria da empresa.

Na gestão do hotel, a entrevistada comenta sobre as dificuldades do processo de comunicação. Para ela, a comunicação é falha tanto no nível horizontal como vertical. Para tentar evitar ruídos de comunicação, a empresa faz uso de mural (na parte de funcionários), e-mail, sendo que está em implantação um processo chamado “anomalias”, no qual há o relato (por escrito) de problemas que o funcionário observa, buscando soluções de melhoria.

Com relação ao perfil dos clientes, a entrevistada comentou que a empresa lida com um perfil bastante diversificado. Há clientes que buscam o lazer em período de verão, incluindo carnaval e réveillon. Durante o ano predomina o perfil executivo e de eventos. Hospedam-se pessoas de todo o

Brasil, sendo o foco de atuação do hotel pessoas do Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná.

No tocante aos eventos, existe uma grande demanda por casamentos. Segundo a entrevistada, o casamento responde pela maior participação entre os eventos de caráter social (formatura, casamento, aniversário). Além dos eventos sociais, há também os eventos corporativos, que são reuniões, congressos, feiras, pequenas reuniões de empresas e treinamento corporativo.

4.1.2.2 Gestores da Empresa Beta: perfil e percepção

A entrevistada tem como função a supervisão comercial. Possui 44 anos e tem pós-graduação (*lato sensu*). Tem também graduação em Administração em Gestão de Hotelaria, bem como cursos técnicos em hotelaria, como atendimento aos clientes e vendas.

Especificamente sobre reclamação, procurou-se identificar os problemas que ocorrem nos bastidores. A entrevistada indicou **problemas de comunicação**, problemas de **relacionamento pessoal**, **falta de padronização** de processos. Sobre este último ela exemplifica e aponta a necessidade de padronização:

“Um garçom não faz a mesma coisa que o outro faz. O café deve ser padronizado independente de quem o faça, (...), se você vem tomar café hoje, amanhã tem que estar igual, tudo que está mais perto do cliente é mais fácil de padronizar, porque tem mais preocupação - eu acho. (...).”

A entrevistada comenta que a padronização só não é válida para o setor de eventos, em função de que um evento nunca é igual ao outro e que o cliente solicita o evento personalizado.

Além dos problemas de bastidores, as empresas hoteleiras enfrentam problemas de linha de frente. Neste sentido, buscou-se levantar estes problemas na percepção da entrevistada. O primeiro relatado foi novamente com a **comunicação**. A entrevistada manifesta que a comunicação influencia na **formação da expectativa**, e caso a expectativa do cliente não seja atendida, ocorre um problema na linha de frente.

“Eu diria que também seria a comunicação, porque talvez gere outros problemas, (...) a gente tem que trabalhar com a ideia de que surpreenda e não decepcione (o cliente). Por exemplo, sempre tivemos os apartamentos standard e luxo, o luxo era melhor que o standard, só que hoje a palavra luxo, nas cabeças das pessoas, traz uma expectativa muito grande. Hoje você pode ver nos hotéis, é standard, executivo, econômico, palavras que não usem luxo, você procura coisas que não criem expectativa, essa é a nossa política agora”.

Para averiguar se existe relação entre problemas internos e externos, perguntou-se à entrevistada se problemas de bastidores podem gerar problemas de linha de frente. A resposta foi positiva, com uma série de exemplos: *“Um quarto mal arrumado, uma xícara quebrada, (...), a camareira que não gosta da chefe, não se relaciona bem, não interage, um quarto sujo, um café frio (...)”.*

A entrevistada enfatizou ainda a questão de que uma atividade de bastidores mal feita, além de ser percebida pelo cliente pode gerar propaganda negativa:

“Se eu servir um café pra pessoa e tiver frio, eu peço pra trocar. Eu não vou servir café frio, porque ela vai achar que todos os serviços são ruins. (...) A proprietária sempre fala aqui, não manda o filé torrado, se torrou aquele faça um outro, pois aquele que recebeu o filé torrado pode não gostar e falar que a comida do hotel é ruim - a demora é um pouco compensada se a “coisa” (o resultado do serviço) é boa. Mas se demorou e ainda veio ruim, é preferível ir falar com o cliente ou mandar uma entrada até que o sirva, o cliente nem percebe”.

As reclamações normalmente feitas pelos clientes foram igualmente identificadas e relatadas pela entrevistada. Na sua fala, pontua-se a estrutura antiga do hotel, mas a ênfase é dada nas situações em que o cliente esperava uma coisa e obteve outra – **expectativa não atendida**, como relata:

“A comida não depende só do garçom, depende da cozinha, do copeiro, de quem cobrou, às vezes você faz um pedido e o garçom não passa pra cozinha na hora, aí quando você chega, não está pronto - 90% da hotelaria o serviço é comunicação”.

O problema inerente a esta situação é, como a própria entrevistada relata, originada na **comunicação**. Na visão da entrevistada, problemas de comunicação representam a origem dos demais problemas, mas trata-se de algo difícil de lidar, pois está relacionado à própria cultura das pessoas e da empresa.

No tocante às ações tomadas pela empresa quando o cliente reclama, a entrevistada comentou que os **funcionários entram em contato direto** com o cliente “*para evitar uma má impressão*”. Na visão da entrevistada, há uma preocupação para que o cliente esteja sempre satisfeito.

Esta preocupação é refletida na percepção do que a entrevistada compreende como o significado da reclamação. Em sua opinião, a reclamação indica que **algo de errado foi feito** e que o cliente pode falar mal dos serviços prestados pela empresa para outras pessoas, ou seja, fazer **propaganda negativa**.

Finalmente, quando questionada sobre as formas utilizadas pela empresa para mensurar a qualidade dos serviços, a entrevistada indica o uso de **questionários de avaliação**, os quais são deixados nos quartos e recolhidos após a saída do hóspede.

4.1.2.3 Funcionários da Empresa Beta: perfil e percepção

Na Empresa Beta foram entrevistados 9 funcionários, sendo um auxiliar administrativo, uma cozinheira, um garçom, o coordenador de eventos, o encarregado de reservas, uma auxiliar de lavanderia, dois recepcionistas e um supervisor operacional.

Dentre os entrevistados, o gênero predominante é o masculino, representando 55%. Destaca-se também que a faixa etária predominante está entre 36 e 45 anos, representando 66% dos entrevistados. No tocante à escolaridade, 77% dos

entrevistados possuem entre ensino médio completo e ensino superior completo, sendo que a maioria (55%) nunca participou de curso específico na área de hotelaria. Sobre o tempo de trabalho na hotelaria, as respostas foram diversificadas, 44% indicaram ter até três anos de experiência, outros 22% afirmaram ter de 10 a 25 anos de experiência, e mais 22% apontaram ter mais de 20 anos (Dados disponíveis no Apêndice D).

Com relação às falhas na execução da função, que podem gerar reclamação do hóspede, foram identificadas as seguintes:

Atividade	Tipo	Problema
Auxiliar setores de RH e financeiro	Bastidores	Lentidão
Auxiliar nas atividades da cozinha	Bastidores	Não prestar atenção com o que está fazendo, com os alimentos
Serviços de garçom, maitre e em eventos	Linha de Frente	Mau atendimento; falta de iniciativa
Captar eventos, organizar, repassar informações a outros setores, fazer o pós evento.	Bastidores	Para realizar um evento é necessário colaboração de todos os setores, se houver falha em algum, com certeza prejudica a qualidade do serviço, gerando reclamação
Reservas de hospedagem, particulares, grupos, operadoras, agências.	Bastidores	Efetuar a reserva errada, esquecer de fazer a mesma, colocar no sistema valores errados, tipo, apto.
Lavar, secar e passar roupas da empresa e dos clientes	Bastidores	O estado dos equipamentos de trabalho; a falta de organização da empresa relativa a uma parte dos funcionários, entre outras coisas
Atendimento, vendas	Bastidores	Má vontade
Coordenação da operação na hospedagem (recepção, governança	Bastidores	Falta de treinamento da equipe; equipamentos ultrapassados; desmotivação da equipe

e manutenção) e auxílio nas atividades dos setores comercial, AeB e eventos.		
Atender e receber hóspedes	Linha de Frente	Mau atendimento

Quadro 11: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Beta

Fonte: Dados primários, 2009.

De acordo com a opinião dos entrevistados, percebem-se diferentes tipos de falhas. Nota-se que ambas as atividades de linha de frente incluíram o mau atendimento entre os possíveis geradores de reclamação. Nos bastidores, as falhas estão relacionadas à execução da atividade, problemas da área de Recursos Humanos, além de fatores pessoais, como não prestar atenção ao que se está fazendo.

Além de questionar sobre o tipo de problema, os funcionários indicaram a forma usual para hóspede realizar a reclamação. Dos entrevistados, 40% indicaram o contato direto com a recepção como a forma de comunicação mais utilizada por hóspedes para reclamar. Na sequência, com 33%, encontra-se a reclamação direta com o responsável da área, e finalmente, com 26%, a reclamação com o gerente ou superior.

Com relação à satisfação de funcionários, percebeu-se que 55% indicaram estar pouco satisfeito com o desempenho de suas atividades, sendo o principal motivo de satisfação parcial o salário incompatível com o trabalho (35,7%).

A satisfação, percepção sobre existência de treinamento e sobre como o hotel valoriza o hóspede foram temas das questões em formato escalar, nas quais o funcionário indicou sua

opinião variando numa escala em que concorda totalmente (1) para uma situação na qual discorda totalmente (5). As afirmações com as respectivas médias e desvio-padrão são sintetizadas na Tabela 5:

Tabela 5 Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta

Afirmação	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	2	0,87
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	2,75	1,49
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	2,56	1,01
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	2,11	0,78
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,89	1,27
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2,29	0,95
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	4	0,63
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	2,67	1,03
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	3	1,22
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	2,89	1,17

Fonte: Dados primários (2009).

Destaca-se na tabela o elevado índice de discordância verificado na alternativa (g). Esta questão também é marcada por pouca variação entre as respostas (desvio padrão de 0,63). Ou seja, os funcionários entrevistados da Empresa Beta discordam que já cometeram falhas, as quais resultaram na reclamação ou insatisfação do hóspede. Um princípio de discordância também foi observado nas alternativas (h) e (j).

Sobre treinamento, os dados coletados indicam o prevalecimento de concordância em relação ao recebimento de treinamentos de iniciação e reciclagem, bem como treinamento para tratamento do hóspede.

4.1.3 Empresa Gama

4.1.3.1 Caracterização da Empresa Gama

A Empresa Gama é uma pousada, portanto empreendimento hoteleiro categorizado como “Pousadas e Pequenos Hotéis”. Atua há 15 anos em Florianópolis, tendo iniciado a partir da vontade da proprietária em possuir um empreendimento no ramo hoteleiro. Esta motivação ocorreu em função da experiência da proprietária em viagens (pelo Brasil e Exterior) combinada à vontade de fazer uma pousada nos padrões de como gostaria de ser recebida.

Segundo o SEBRAE, classifica-se como micro empresa. Em relação à infraestrutura, a pousada conta com nove unidades

habitacionais. Possui uma equipe de funcionários composta por cinco pessoas (no momento da entrevista).

É empresa de caráter familiar, de estrutura hierarquizada. Muitas decisões estão concentradas na figura da proprietária, o que dificulta o gerenciamento do negócio sob determinados aspectos.

Em relação ao recrutamento e seleção de pessoal, a proprietária comentou que costuma anunciar vaga em meios como DC e Catho (tendo funcionado mais o DC). O candidato envia currículo, é feita a entrevista e a proprietária toma a decisão final com uma última entrevista. Sobre o treinamento, não se observou uma regularidade, como é visto nesta *fala* “ano passado a gente até fez um treinamento muito grande com a equipe, bem legal, só que agora a Carla que estava saiu porque terminou o TCC dela e veio uma viagem de três meses pra Europa, aí foi embora”.

No entanto, o novo funcionário, ao entrar na empresa, deve tomar conhecimento dos procedimentos: “são várias folhas de A4 que tem que ler tudo bem resumido, chegar botar o uniforme”.

Além disso, um treinamento mais profundo, segundo a gestora, deve ser feito somente com funcionários que ficarão mais tempo na empresa, como se observa no relato:

“Treinamento mesmo de grupo, equipe, dinâmica eu estou esperando, pois é um treinamento que envolve tempo, dedicação minha, da pessoa, então só vou fazer esse treinamento quando souber se eu vou ficar mais tempo com essa pessoa.” Ainda, a

proprietária comentou que ela mesma monta e aplica treinamentos para sua equipe, mas um problema indicado reside no fato de treinar o funcionário e ele sair na sequência.

Sobre o planejamento estratégico, a entrevistada relatou a ocorrência de reuniões mensais e semanais, mas não há uso de indicadores de desempenho.

Com relação ao perfil dos clientes, a entrevistada comentou que são casais, na grande maioria. Indicou atender também empresários e executivos, pessoas que trabalham na área de multinacionais, geralmente da região de São Paulo.

4.1.3.2 Gestores da Empresa Gama: perfil e percepção

A gestora entrevistada é a proprietária da pousada. Ela tem 47 anos, fez Licenciatura em Ciência, e depois completou o curso de Serviço Social na UFSC. Trabalha na área de hotelaria há 15 anos.

No tocante à gestão da reclamação, procurou-se identificar, primeiramente, os problemas que ocorrem nos bastidores. A proprietária indicou um problema de **comunicação** resultante da **falta de treinamento** da camareira, que acabou gerando insatisfação de um hóspede. Segundo suas palavras, este foi o ocorrido:

“(...) a gente teve um hóspede que ficou aqui duas diárias e a pessoa pediu café às 8 da manhã, porque ela precisava sair pra trabalhar (...) aí o funcionário combinou com a pessoa que o café estaria pronto às 8 horas (...) tem a camareira, que a gente

pode pedir que ela chegue antes ocasionalmente para atender uma situação dessa, (pois) nem sempre todas as pessoas podem tomar café às 8h30. Aí combinou, anotou no livro lá e essa camareira não estava sendo treinada, não teve o treinamento. Estava claro no livro 'servir o café às 8 horas' - ela ficou achando que a pessoa ia ligar, e o hóspede não ligou (...) 8:20 (a camareira) saiu com a bandeja pra servir, encontrou com o casal aqui no estacionamento e a mulher indignada. (...) Eu reuni imediatamente todo mundo, fomos ver onde é que estava a falha, quem não tinha se comunicado com quem, o que tinha falhado (...) mudamos também o procedimento, o café da manhã será sempre pedido para a copa".

Assim, observa-se na fala, além de um problema nos bastidores, um problema na linha de frente pelo **não atendimento das solicitações do cliente**. Este exemplo também indica uma situação em que um problema de bastidor gera problema na linha de frente.

Sobre as reclamações feitas pelos clientes, a proprietária indicou um problema relacionado ao frigobar. Na sua percepção, os clientes reclamam atualmente pela falta de alguns itens de frigobar, como se observa na fala: *"(...) faz uns 2, 3 meses a gente viu que vários hóspedes (...) acabam ficando mais aqui do que saindo pra praia, porque ela quer uma batata, quer um chocolate, quer alguma coisa além da coca-cola, da cerveja e da água (...)."*

Com relação aos motivos que causam tais tipos de reclamação, a proprietária indicou "a questão do **treinamento**".

Na sua visão, o treinamento possibilita manter a qualidade do serviço, *“com o treinamento, as pessoas vendo dentro da mesma perspectiva, pelo menos o que a gente se propõe no atendimento, da prestação do serviço com qualidade e principalmente tendo o conceito de equipe, a equipe, ela tem que haver a comunicação, nesse caso do café foi bem isso”*.

Sobre os procedimentos tomados na ocorrência da reclamação, busca-se a **solução do problema**, conforme relato da proprietária. Ela exemplifica colocando uma situação do café da manhã: *“a gente não serve presunto, nem salame, nem nada disso. Então, é importante que a recepção avise, fale que o nosso café é esse, se você desejar alguma coisa que eu não tenha te falado, se quer presunto, ninguém vai deixar de dar um presunto no outro dia de manhã, mas tem que avisar pra gente providenciar e servir no outro dia o presunto...”*.

Ela indica, neste mesmo assunto, possibilidade do uso de **compensações**, como se observa no desfecho do problema relatado anteriormente sobre o café da manhã. Destaca-se a importância que a proprietária dá ao sentimento do hóspede:

“Então a ideia é isso... Ter um problema e tentar realmente recolocar a situação (...) vamos ver como a gente pode fazer com que isso (reclamação) se transforme numa coisa melhor ainda. (...) Nós oferecemos o dobro, no caso, ela ficou uma diária e gente ofereceu o dobro, basicamente (...). Eu nem tenho uma preocupação de que ela vai falar mal, não é isso, mas a pessoa planeja um final de semana com aquela pessoa, quer o café da manhã e não recebeu, no mínimo ela tem que ter um retorno

significativo, entendeu? Aí, nessa hora, nem estou pensando na questão financeira, pra mim é uma questão de princípio mesmo. Não deu certo agora, vamos resolver pra que a pessoa sinta realmente um esforço significativo e não é mais ou menos trocar, mas vou te dar uma diária, não, não, duas mesmo, é completar e encerrar - a pessoa vê que tem problema, mas foi uma situação totalmente boba e que causou um incômodo absurdo (...) não tem como essa raiva, a decepção, essa coisa que tu sentes na hora, não tem como pagar. Então tem que ter cuidado mesmo, respeitar, pra uns será tudo bem, mas pra outros aquilo pode ser que alterou a manhã dela inteira e deu, não tem custo”.

A proprietária foi questionada sobre o que a reclamação representa para ela, sua resposta indicou ser a reclamação uma **consultoria**, na medida em que aponta o que pode ser melhorado no serviço. Tal visão é observada na resposta:

“Pra mim é como uma consultoria mesmo, a pessoa diz uma coisa, opa! Outra coisa, a gente não faz julgamento de uma reclamação, porque eu digo assim ‘ah, esse cliente é chato’ não é permitido de maneira alguma que (o funcionário) entre com esse vocabulário. Existem níveis de exigências diferentes e isso pra mim é uma coisa bem clara, a pessoa que viaja pelo mundo é um diplomata, vai ter um nível diferente de exigência de uma pessoa que viaja uma vez por ano e vai pra um resort, ou vai pra não sei aonde, ou se hospeda numa pousada parecida com a casa da tia. Então os níveis de exigências são diferentes, as condições são diferentes e a gente tenta se aproximar e oferecer uma opção pra aquela situação (...)”.

Para finalizar, questionou-se sobre as ferramentas utilizadas pela empresa para medir a satisfação dos clientes. Sob este tópico, a proprietária não indicou o uso de alguma ferramenta específica, salvo **comunicação informal**, escutando as solicitações dos hóspedes.

4.1.3.3 Funcionários da Empresa Gama: perfil e percepção

Cinco funcionários foram entrevistados na Empresa Gama - todas mulheres, sendo duas recepcionistas e três camareiras. Duas indicaram ter até 24 anos, uma tem faixa etária entre 25 e 30 anos e outras duas possuem faixa etária entre 36 e 45 anos. Quanto à escolaridade, três possuem ensino médio completo e duas, superior completo. Apenas uma indicou ter feito curso na área, no caso a funcionária cursou a faculdade de Hotelaria e Turismo. Ainda, todas indicaram experiência na área não superior a três anos.

Com relação às atividades que desempenham e falhas, que podem gerar reclamação do hóspede, foram identificadas as seguintes:

Atividade	Tipo	Problema
Recepção, reservas, administrativo/financeiro e RH	Linha de Frente	Falta de comunicação entre a recepção e/ou equipe em geral. Problemas no check-in e check-out ou durante a permanência do hóspede na pousada.
Camareira, cozinha, limpeza geral, preparar café	Bastidores	Não agradar o hóspede
Camareira, cozinha, lavanderia, preparação do	Bastidores	Se houver alguma roupa manchada, pães, bolos mal

café		preparados.
Todo atendimento ao hóspede: check in, check out, email; reservas; atendimento telefônico; funções de RH	Linha de Frente	Problemas com computador; comunicação falha entre a equipe
Atendimento ao hóspede, servir café da manhã, serviço de camareira, limpeza geral, cozinha	Linha de Frente e Bastidores	Mau atendimento, não atender as necessidades do hóspede, esquecer algum item importante na suíte.

Quadro 12: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Gama

Fonte: Dados primários (2009).

As falhas, neste caso, evidenciam problemas na execução da atividade, como a roupa manchada (lavanderia). Observa-se que o mau atendimento – normalmente comentado - foi citado uma única vez.

Além de questionar sobre o tipo de problema, os funcionários indicaram a forma utilizada pelo hóspede para reclamar. Como tratava-se de múltipla escolha, foram observadas quatro citações para o contato direto com a recepção, além de duas para reclamação direta com o responsável da área e uma para reclamação com o gerente ou superior.

As questões em formato escalar, com respectivas médias e desvio-padrão, são apresentadas na Tabela 6:

Tabela 6: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta

Afirmção	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a	2,4	0,89

perfeita execução de minhas atividades.		
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	1,4	0,55
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	2	0,71
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	1,4	0,55
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,6	0,55
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2,2	1,3
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	3,75	1,26
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	1,8	0,84
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	2,2	1,1
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	1	0

Fonte: Dados primários (2009).

Destaca-se na tabela o elevado índice de discordância verificado na alternativa “g”, a qual traz como afirmativa “Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.” Nas demais, observa-se concordância com as afirmações feitas. Nota-se o baixo nível de variação das respostas – já esperado em função do pequeno número de respondentes nesta empresa.

4.1.4 Empresa Delta

4.1.4.1 Caracterização da Empresa Delta

A Empresa Delta faz parte do segmento “Turismo Rural”, trata-se de uma pousada, com nove unidades habitacionais, localizada na cidade de Urubici, serra catarinense. Tem uma proposta de ofertar ao público uma experiência de fazenda, com a possibilidade de andar a cavalo, fazer trilhas, acompanhar a ordenha, etc.

O negócio surgiu com a ideia da proprietária de mudar-se de um local de maior movimento (no caso, Jurerê) para um centro menor, na busca também por um relacionamento mais próximo com os clientes. A compra do terreno ocorreu em 2003, com abertura da pousada no ano seguinte.

A estrutura organizacional é bastante enxuta, contando com a proprietária e mais uma sócia (filha), uma camareira e um auxiliar (marido). Trata-se de uma micro empresa, conforme classificação do SEBRAE.

Na gestão da empresa, uma das dificuldades diz respeito à contratação de mão de obra. Considerando que a pousada é mais afastada do centro da cidade e há uma carência nos sistemas de transporte, é difícil contratar alguém que more longe do bairro, pois do contrário o funcionário não conseguirá chegar a tempo. Assim, o critério de escolha acaba sendo por pessoas que morem próximas à pousada e possuam alguma experiência

com hotelaria. O treinamento é feito pela própria proprietária e sócia.

Ainda sobre a gestão, há uma preocupação em atender ao hóspede de forma personalizada. Entretanto, esta postura vem mais de uma intenção dos proprietários do que de um posicionamento estratégico propriamente dito.

Esses clientes, de acordo com a proprietária, são pessoas que geralmente moram em cidades grandes, como Curitiba (PR), Itajaí, Blumenau, Florianópolis, Criciúma e São José (SC). Com relação ao perfil demográfico, há variação, englobando casais com filhos pequenos, casais com crianças, adultos, jovens, famílias, amigos, *“mas em geral pessoas que gostam do meio rural (e que) querem fugir da agitação da cidade, do barulho da cidade”*.

4.1.4.2 Gestores da Empresa Delta: perfil e percepção

A profissional entrevistada na Empresa Delta é uma das sócias proprietárias da pousada. Ela tem 51 anos e possui ensino superior completo. Trabalha na hotelaria há 10 anos.

Sobre a sua percepção de como a empresa gerencia a reclamação, ela iniciou comentando que os problemas de bastidores ocorrem em função da **personalidade do funcionário**, relatando que atualmente não possui problemas desta natureza.

“Cada funcionário tem uma personalidade, na verdade. Então, nós tivemos funcionários com personalidade forte que queriam impor o estilo de trabalho deles e não o que eu queria, tivemos problema com desperdício, coisas assim, mas atualmente está tudo bem equilibrado, digamos que a gente chegou no nosso objetivo”.

Com relação aos problemas de linha de frente, a proprietária indicou **questões de infraestrutura**, como a calefação e falta de energia. Ela comenta ainda que essas questões não deveriam ser um problema, já que condizem com a proposta da pousada: se é um ambiente de serra, é mais frio; se a proposta é vivenciar a experiência no campo, por que ver TV?

“O que mais dá margem pra gerar problema é a calefação, porque nós temos no nosso site e falamos por telefone que a calefação é (ligada) abaixo de 10°. Às vezes as pessoas chegam aqui com 11°, 12° e querem que a calefação seja ligada, é friozinho, mas é a proposta da serra é um certo friozinho, uma coisa diferente”.

A proprietária indicou a **pouca infraestrutura dos meios de comunicação** (telefone, internet) como um problema de bastidores, que pode gerar falha na linha de frente. Ela comentou a dificuldade do uso do telefone, que muitas vezes gera uma reclamação por parte do cliente.

Assim, figuram entre as principais reclamações a **dificuldade encontrada para se comunicar** (uso do telefone – fixo e celular – e internet). Essa situação ocorre em função dos telefones não serem convencionais. Tratam-se de telefones

rurais, via rádio, sendo que o sinal se origina da cidade. Como consequência, o telefone tem chiado, pode não funcionar e o sinal piora em situação de chuva. A dificuldade é exposta no relato da proprietária:

“Tem pessoas que reclamam: ‘poxa vida, liguei várias vezes’. Agora por exemplo, faltou luz e o nosso telefone não funciona, se alguém tenta ligar pra cá é como se a gente não atendesse. Se não tem ninguém pra atender ao telefone, que hospedaria é essa? É uma coisa que independe da gente, a gente tem todas essas dificuldades e de internet inclusive, de e-mail. A gente pode responder seu e-mail em até 48 horas, porque não temos internet direto aqui”.

Há relatos também de problemas com a **formação de uma expectativa não condizente com a proposta da hospedaria**, como no caso do senhor que criou uma expectativa errada sobre o que seria um “café campeiro”, conforme consta no site.

“Mas existem alguns clientes que eu acho que eles caem no lugar errado, não era o que eles procuravam sabe... E aí a gente percebe que eles são mais críticos. Nós tivemos, por exemplo, um hóspede há umas 3 ou 4 semanas. Ele olhou pra nossa mesa e disse assim ‘então esse é o café colonial?’ No nosso site nem está escrito café colonial. Na verdade, está escrito café campeiro, é um outro termo que a gente usa, ele teve uma atitude agressiva então, eu disse que não é propriamente um café colonial, mas a grande maioria de coisas que estão nessa mesa são feitas aqui, (...) ele já veio com uma agressividade”.

Os motivos que geram problemas como os citados anteriormente (falsa expectativa), segundo a entrevistada, podem ser identificados na própria fala anterior, quando a proprietária diz “*eu acho que eles caem no lugar errado, não era o que eles procuravam sabe...*” Portanto, são gerados pela própria **deficiência de entendimento da proposta da hospedaria**, por parte do cliente. Quanto à comunicação (limitação no uso da internet e telefone), este é um problema de **gestão pública**.

Sobre os procedimentos tomados na ocorrência da reclamação, a proprietária relatou que se busca **explicar a situação** (como no caso da falta de energia, problemas no telefone ou calefação).

Questionada sobre o que a reclamação representa à proprietária, sua resposta foi “**a gente fica bem chateado**”. O marido, presente também no momento da entrevista, indicou que a reclamação “**é um sinal de alerta**” – e a proprietária completa “*um sinal de alerta, a gente fica chateado no sentido de que a gente não conseguiu satisfazer*”.

Finalizando a entrevista, perguntou-se sobre os meios utilizados para medir a satisfação dos clientes. Sobre o assunto, a proprietária afirma que é comum os clientes **manifestarem sua opinião** sobre a pousada, espontaneamente. Portanto, faz uso de **comunicação informal**. Ela complementa, indicando que faz parte do estilo da pousada, próximo do cliente: “*é raro o cliente que não sai fazendo comentário*”.

4.1.4.3 Funcionários da Empresa Delta: perfil e percepção

A empresa Delta, como citado anteriormente, é bastante pequena. Conta somente com uma funcionária contratada, além de seus sócios. Portanto, a aplicação do questionário ocorreu com uma pessoa apenas. Trata-se da camareira, uma jovem senhora cuja faixa etária encontra-se entre 46 e 50 anos. Ela não concluiu o ensino fundamental e nunca fez curso específico de hotelaria, mas tem entre três e quatro anos de experiência na área.

Suas atividades são ligadas à limpeza geral, auxílio à cozinha, arrumação e preparação dos quartos para os hóspedes. Na sua visão, os principais problemas na execução de sua atividade que podem gerar reclamação do hóspede são: não deixar o quarto limpo, deixar o cheiro de material de limpeza, e a falta de organização.

Quando questionada sobre a quem o hóspede se reporta na incidência de problema, indicou que nunca presenciou uma reclamação. Cabe destacar que a funcionária se diz satisfeita com o trabalho e não possui críticas neste sentido.

Para as questões em formato escalar, foram obtidas as seguintes respostas:

Afirmação	Resposta
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	Concordo totalmente
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	Concordo totalmente

c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	Concordo totalmente
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	Concordo totalmente
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	Concordo totalmente
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	Concordo totalmente
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	Discordo totalmente
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	Discordo totalmente
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	Discordo
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	Concordo totalmente

Quadro 13: Respostas da Questão em Formato Escalar – Empresa Delta

Fonte: Dados primários (2009).

A funcionária indicou concordância em relação ao recebimento de orientações, com exceção daqueles focados em reclamação. Também concorda que a satisfação influencia na qualidade da execução da tarefa, mas discorda que já cometeu falhas por se sentir insatisfeita ou que falhas suas resultaram na reclamação do hóspede.

4.1.5 Empresa Épsilon

4.1.5.1 Caracterização da Empresa Épsilon

A Empresa Épsilon trata-se de um hotel situado em Florianópolis, categorizado no segmento de “Lazer e Negócios”. É um hotel tradicional na cidade, que está no mercado há 22 anos. Enquadra-se como empreendimento de pequeno porte, em função do faturamento (classificação com base na Lei Complementar 123/ 2006). Em relação à infraestrutura, a empresa possui 108 apartamentos, localizados em quatro andares. Conta também com piscinas, estacionamento e área de eventos (salão para convenções).

Possui uma equipe de aproximadamente 30 funcionários, distribuídos em diferentes funções que compõem a estrutura hierárquica. Esta é formada por uma diretoria (no topo), e abaixo dela existem três gerentes: o gerente comercial, o gerente administrativo financeiro e o gerente operacional do hotel. Abaixo dos gerentes estão os supervisores de área, que coordenam, por sua vez, a equipe de assistentes e auxiliares.

O processo de recrutamento e seleção, por sua vez, ocorre por meio de uma programação específica, elaborada pela equipe de Recursos Humanos. O treinamento generalizado (normalmente aplicado a recém ingressos) engloba realização de palestras e vídeos sobre atendimento. Na sequência, ocorrem os treinamentos específicos de cada setor, focado nos procedimentos – estes ocorrem também em formato de reciclagem.

Destaca-se que ocorre planejamento mensal, atividade acompanhada por consultor. Cada equipe realiza uma análise do mês, para verificar as ações que serão feitas nos próximos meses. Esta atividade faz parte do planejamento estratégico da empresa, de responsabilidade da direção.

O perfil de clientes da Empresa Épsilon é formado por público corporativo, sendo pessoas que participam de congressos ou que fazem algum trabalho dentro da universidade. No verão, o hotel passa a trabalhar também com famílias, um público mais voltado para o lazer. No entanto, o foco do negócio continua sendo o mercado corporativo.

4.1.5.2 Gestores da Empresa Épsilon: perfil e percepção

A gestora entrevistada tem como função a gerência administrativa. Ela tem 32 anos, superior completo e especialização na área de turismo. Atua na hotelaria há 14 anos.

Na sua percepção, os principais problemas de bastidores que podem ocorrer são de **comunicação**, como esquecimentos na ocorrência da reserva, por exemplo – muito embora ela relatou que tais situações não são comuns.

“Algumas anomalias que podem, mas não são comuns. Uma informação que o cliente tenha dado na reserva via telefone, (por exemplo) o cliente informa que não é fumante e gostaria de ficar num apartamento para não fumantes e a pessoa responsável pela reserva acaba esquecendo de inserir essa informação, isso pode gerar lá na frente um certo transtorno com

o cliente, mas isso não é muito comum, mas é uma coisa que pode acontecer”.

Naturalmente, o problema anterior acaba sendo de linha de frente, no momento que o cliente constata que sua **solicitação não foi atendida**, e com origem nos bastidores. Outro tipo de problema de linha de frente apontado pela gerente está relacionado ao **serviço de estacionamento** e o **mau atendimento na recepção**.

“Ele (estacionamento) é cobrado se o recepcionista não informa no momento do check in. É claro que isso já vem (informado) no momento da reserva, mas como eu te falei, às vezes é a secretária dessa pessoa que faz a reserva, o hóspede na verdade não teve contato nenhum, só vai ter no momento da sua chegada, então se isso não é comunicado pode gerar um transtorno no final no check out... Ou mau atendimento mesmo, isso realmente, na recepção a gente não tem alguém que está há mais anos e sejam treinados, (...) tem que ter um jogo de cintura muito grande pra trabalhar no front (linha de frente)”.

Assim, figuram entre as principais reclamações o problema com o **estacionamento**, e o **mau atendimento**, que pode ocorrer na recepção, caso o recepcionista seja novo na empresa e não esteja devidamente treinado. Tais situações ocorrem, na visão da gerente, em função de **problemas de comunicação** sobre os procedimentos da empresa (estacionamento) e **incapacidade de ter “jogo de cintura”** do funcionário da recepção (mau atendimento da recepção).

Sobre os procedimentos tomados na ocorrência da reclamação, busca-se um **atendimento pessoal ou por telefone**, se possível uma conversa com o gerente.

“Quando (o problema) é no hotel o gerente vai conversar com ele, muitas vezes falta uma certa atenção pra esse cliente, então quando o gerente vai conversar com ele, muitas vezes consegue contornar a situação. Ou tem cliente que não solicita a atenção do gerente, só comunica na carta que temos na recepção, (...), então nós entramos em contato via telefone pro cliente, pra analisar a insatisfação dele”.

Na percepção da gerente, a reclamação tem **grande importância** para o gerenciamento do hotel, pois possibilita a **melhoria**, inclusão de **prioridades no planejamento** e pode resultar em **realocação ou dispensa de funcionário**.

“Ela (a reclamação) tem uma importância muito grande, não só reclamação, mas a crítica. Através desses comentários é que nós fizemos muitas alterações, até mesmo no corpo de colaboradores. Quando se percebe uma reclamação frequente de um certo funcionário, a gente passa pra ver o que está acontecendo. Se esse colaborador ele ‘não dá’ pra atender pessoas, por mais que ele seja do atendimento, não é da natureza dele servir, então ele é colocado em outro setor ou ele é dispensado. Mas ela (a reclamação) tem fundamental importância, (...), se percebe com muita frequência um problema estrutural (infraestrutura), o hotel procura se planejar pra essa análise também. Todo comentário tem um valor muito grande”.

Por fim, a entrevistada comentou que a empresa faz uso de **questionário para o cliente individual**, para avaliar a satisfação do mesmo. Em caso de grupos ou evento, o **contato é feito por telefone**, ou faz-se uma pesquisa com este público também.

4.1.5.3 Funcionários da Empresa Épsilon: perfil e percepção

Na empresa Épsilon foram entrevistados 11 funcionários. Entre eles, é predominante o gênero feminino (63,6%). Destaca-se também que a faixa etária dos entrevistados apresentou uma concentração entre 25 e 30 anos (36,4%).

Sobre a escolaridade, os funcionários entrevistados possuem entre ensino médio completo (36,4%) e pós-graduação incompleto (18,2%), sendo que a maioria (72,7%) já realizou curso no setor de hotelaria. Os cursos compreendem desde graduação em Turismo e Hotelaria, até cursos técnicos em diferentes áreas. Considerando o tempo de trabalho na hotelaria, a maioria (72%) já possui certa experiência, pois trabalham no segmento entre quatro e 10 anos (Dados disponíveis no Apêndice D).

Os cargos ocupados pelos entrevistados são: Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH (2); Coordenador de Recepção; Coordenador/Gerente Eventos; Encarregado de Reservas; Gerente Adm/Financeiro; Gerente de A&B; Porteiro; Recepcionista (2); Supervisor Operacional.

As informações a seguir relacionam-se às falhas, iniciando com a identificação de problemas na execução da atividade, que podem gerar reclamação.

Atividade	Tipo	Problema
Recepcionar os hóspedes, controle de hóspedes. Lançamento de comandas.	Linha de Frente	Mau atendimento, alta de atenção.
Supervisionar as camareiras, liberação de aptos, controlar toda a governança.	Bastidores	Na revisão de itens do frigobar; cheiro de cigarro nos apartamentos
Atender todos os clientes que pretendem realizar evento. Atividade inicia com a proposta encaminhada, passa a negociação de valores, fecha-se o evento e realiza-se o evento. Atividade finaliza com o término do evento e feedback do cliente.	Linha de Frente	Esquecer de comunicar os demais setores do hotel sobre a existência de um evento.
Atendimento; rotina de recepção; check in; check out; diversos controles que envolvem atendimento e hospedagem	Linha de Frente	Falta de funcionários ou mal preparados para as funções (falta de empenho e qualidade no atendimento). Más condições das acomodações.
Captação de grupos, passar informações para outros setores do hotel	Bastidores	Deixar de passar informações para os demais colaboradores
Gerenciamento na área adm/financeira, prestação de contas, coleta dos dados econômicos na forma de balanços e balancetes. Responsável pelas contas a pagar e receber.	Bastidores	Nota fiscal com valor incorreto, dados insuficientes para que se possa pagar as faturas.
Coordenar entrada e saída de clientes e hóspedes; anotar placas de carros que entram e saem do hotel	Linha de Frente	Mau atendimento, descuido com as pessoas em geral e falta de tato com os clientes
Recrutamento e seleção; folha de pagamento; controle de benefícios; controle ponto e demais funções	Bastidores	Contratação de funcionários sem qualificação e falta de treinamento

pertinentes do cargo		
Gerenciar operacional de alimentos e bebidas, contatar fornecedores, negociar com empresas corporativas e sociais; manter qualidade em alimentos	Bastidores	Produtos de má qualidade; mau atendimento; pessoal sem treinamento
Reservas	Linha de Frente	Não atender as necessidades do cliente
Resolver questões com a equipe (escala de trabalho, execução dos procedimentos de treinamento); resolver questões da equipe (lidar com os resultados dos erros de procedimento, planejar, remediar)	Bastidores	Má execução dos procedimentos; má gestão do tempo/ conhecimento; mau relacionamento com os colegas, setores

Quadro 14: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Épsilon

Fonte: Dados primários (2009).

Pela análise do quadro, observa-se que atividades de bastidores enfatizam erros na execução, problemas de relacionamento com a equipe, equipe mal qualificada e falta de comunicação. Já os problemas de linha de frente enfatizam o mau atendimento, não saber lidar com o cliente e infraestrutura do hotel problemática.

Além de questionar sobre o tipo de problema, indagou-se as formas usuais utilizadas pelo hóspede ao realizar a reclamação. 35% dos entrevistados apontaram o contato direto com a recepção e outros 35% a reclamação direta com o responsável da área.

No tocante à relação entre satisfação do funcionário e satisfação do cliente, 90% dos entrevistados se dizem satisfeitos com o trabalho. Apenas uma pessoa indicou estar pouco

satisfeito em face de baixa perspectiva de crescimento na empresa.

A relação da satisfação funcionário e hóspede foi explorada também em questão no formato escalar. A Tabela 7 apresenta as afirmações realizadas, bem como as médias obtidas, acompanhadas de seu respectivo desvio padrão. As questões sobre satisfação compreendem as afirmações “a”, “b”, “c” e “i”.

Tabela 7: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Alfa

Afirmção	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	1,64	0,92
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	2,18	0,87
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	2,18	0,87
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	1,36	0,5
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1	0
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2	1,25
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	3,3	1,42
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	2,63	1,19
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	1,7	0,48

j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	1,36	0,5
---	------	-----

Fonte: Dados primários (2009).

Observa-se, primeiramente, baixos índices de desvio padrão, indicando pouca variação de resposta entre os 11 funcionários. Sobre satisfação, destaca-se também que todos concordaram totalmente com a afirmação de que a satisfação no trabalho influencia no desempenho das atividades com qualidade. Houve discordância, no entanto, na afirmação sobre a ocorrência de erros em função da insatisfação e também na afirmação sobre a ocorrência de reclamação do hóspede em função de erros cometidos.

4.1.6 Empresa Digama

4.1.6.1 Caracterização da Empresa Digama

Localizado em Rio do Sul, município da região norte catarinense, a Empresa Digama pertence ao segmento de “Lazer e Negócios”. Trata-se de micro empresa, dado o número de funcionários (22), constituída na forma de sociedade anônima e atua desde setembro de 2004. O hotel conta com 69 apartamentos, oferece recepção (24 horas), *business center*, sala de reuniões, sala de convenções, sala de jogos e lavanderia.

A ideia do empreendimento surgiu de conversa informal de empresários da cidade, em um baile. Com o apoio de um empreendedor de Rio do Sul, do ramo de construção, a ideia firmou-se. Formou-se um grupo de investidores e construído o empreendimento.

A equipe é formada por 22 funcionários, sendo a estrutura organizacional formada (topo) pela direção, pelo conselho de administração e acionistas. Abaixo da direção está a operadora operacional e a assistente administrativa. Na sequência, os chefes em cada setor: um para a cozinha, um chefe de recepção, o coordenador de eventos, a governanta e a manutenção.

A seleção de pessoas é vista como um processo complicado, fazendo-se uso de mídia local, conversas (propaganda boca a boca), recebendo-se os currículos e feita a entrevista. Após a triagem, informa-se da necessidade em se trabalhar final de semana, feriados e *“isso já assusta muita gente”*, na visão da entrevistada.

O treinamento, por sua vez, é direto. O novo funcionário entra no setor acompanhado de uma supervisão, como exemplifica: *“as camareiras, por exemplo, ela (a nova funcionária) fica com aquela que tem mais tempo conosco, fica de quatro dias a uma semana com essa pessoa aprendendo o trabalho e daí, na segunda semana, então a governanta acompanha os últimos dias e ela então passa a deixá-la sozinha”*. A entrevistada lembra ainda que *“não tem um treinamento fora, isso é uma necessidade que a gente sente muito aqui em Rio do Sul”*.

A empresa não faz uso de planejamento estratégico, sendo as ações mais de caráter reativo, do que proativo. Tal situação evidencia-se na fala da gestora entrevistada:

“Não é bem um planejamento estratégico, não fizemos ainda não (...). Então, o que eu posso dizer pra você que num planejamento estratégico, as coisas foram chegando assim meio de supetão. Por exemplo, nós terminamos o empreendimento e ficou somente a parte física do terceiro andar pra terminar, já em 2005 foi colocado então pra nós um desafio: de estar com este andar pronto em um período assim, talvez de um mês um mês e pouco”.

Os clientes da empresa Digama são de perfil executivo. Por exemplo, professores que vêm para a universidade, técnicos ou executivos que vêm para as empresas. Aliás, o empreendimento surgiu também pela necessidade dos empresários (investidores) terem um lugar para hospedar o visitante da empresa. Normalmente um técnico, consultor ou assessor.

4.1.6.2 Gestores da Empresa Digama: perfil e percepção

A entrevista foi realizada com a Gerente Geral do hotel Digama. A gerente possui 53 anos, faz curso superior em Administração de Empresas e atua há três anos na hotelaria.

De acordo com a mesma, ocorrem diferentes problemas de bastidores, como falhas na **comunicação interna**. Mas um deles, que gera muitos complicadores, diz respeito à **caldeira**:

“(...) A caldeira é muito, muito, um complicador. O senhor da manutenção está conosco das 7h30 da manhã às 5h00 da tarde, com uma hora de intervalo no almoço. Então ele cuida dela nesse período, limpa, prepara pra colocar o fogo, mantém o fogo, depois o fogo vai diminuindo, até esfriar pra poder limpar (...), e mais tarde estar ascender novamente. Quando ele (manutenção) não está - final de semana – então, ela (a caldeira) é mantida pela recepção. Isso é um complicador que eu vejo. Quantas pessoas da recepção têm que olhar a caldeira? Todos da recepção durante o período que eles estão ali! Então, trabalhando em dois, divide-se a função. Aí eu penso assim, eu não vou poder vim na caldeira daqui a pouco, então eu vou colocar mais briquete, eu encho de briquete. Aí que acontece? Ela super aquece. Então isso é bem desgastante, você faz várias reuniões, você fala várias vezes, então é bem desgastante mesmo”.

Já com relação aos problemas de linha de frente, a entrevistada pontua o **atendimento ao cliente**, como se observa na frase: *“Bom no que eu vejo mais, assim, ocorre muitos, porque são seres humanos que estão aqui atrás. Mais no tratamento, no tratamento que eles deviam ter (cuidado) a todo o momento. A gente tem que estar lembrando que lá na frente do hóspede a gente tem que ter uma postura diferenciada, que nós temos que cuidar...”* Além deste problema, a entrevistada citou a **dificuldade de atender pedidos no restaurante**, pela falta de louças:

“Uma (situação) do restaurante, por exemplo, nós estávamos com deficiência e o nosso hóspede solicitava uma canja, como eu vou levar essa canja? Não tínhamos ainda comprado a sopeira (...). Nós não tínhamos como levar a canja, então, infelizmente, estava sendo servido no prato, (...) o que eu vejo que não é o correto, né? Mas nós já temos, foi comprado e a gente já está servindo (...) na sopeira”.

Sobre os problemas de bastidores que geram falhas na linha de frente, além da **caldeira**, que implica em não aquecimento da água, a gerente cita os problemas que ocorrem na **reserva**:

“A própria reserva se não for bem administrada, se não for bem feita, o recepcionista já vai ter um problema na hora do check in, porque a pessoa pode estar chegando cansada, nervosa, fora do horário dela, já atrasada para algum compromisso e ela pode não estar querendo dar todas as informações na ficha (ficha de preenchimento no check in, da SANTUR), então tem que ter aquele jogo de cintura, dar a ficha pra pessoa preencher no quarto, para ela retornar mais tarde. (...)”

Outros problemas de bastidores que geram falhas na linha de frente são aqueles que ocorrem em função da **má execução do serviço**, especialmente de governança:

(...) (é importante que) a camareira esteja fazendo o serviço na íntegra, se ela deixar de colocar um amenitie (itens de banheiro, como xampu, sabonete), se ela deixar de colocar uma toalha, se ela terminou toda a limpeza e não teve o cuidado e

caiu um cabelo próprio em cima da colcha ou mesmo no chão, qualquer falha, ou se ela esqueceu de olhar um paranho que forma de um dia pro outro...”

Além disso, aponta como problema, que os desejos dos clientes “sempre mudam”. Ela comenta sobre os **clientes que são mais frequentes e enjoam com a repetição de itens de café da manhã**, após algum tempo: *“Elas (reclamações) sempre mudam, mas, digamos assim, é no café da manhã que mais acontecem. Essa (pessoa) que está sempre conosco de segunda a quinta, ou segunda a sexta, ela se enjoa daquele café da manhã, então ela acha que devia até estar mudando. Então a gente vai pra cozinha, vamos renovar o café da manhã, vamos colocar outras coisas.”*

Ela também cita o problema de **frigobar**: *“Tem uma reclamação que eu ainda não consegui descobrir, que é a do nosso frigobar, nós contemplamos com cereal, água, com refrigerante, com cerveja, com suco, com água de coco. (...) eu já perguntei pra outras pessoas internas, o que nós poderíamos melhorar? Então, aquilo que eu recebi de sugestão a gente já fez, trocou produto, aumentou produto, eu não sei onde que a gente está pecando no frigobar, o que eles queriam mais?”*

Os motivos atribuídos a esses problemas variam em função da natureza do problema. A caldeira, por exemplo, decorre da **falta de mão de obra** contínua para realizar a manutenção. Já a má execução do serviço e as falhas na reserva decorrem de **problemas de comunicação e acompanhamento insuficiente**. Com relação à louça do restaurante, tratou-se de

um problema decorrente dos **investimentos insuficientes** para conclusão do empreendimento.

Na ocorrência de reclamação, os procedimentos tomados dependem do tipo de problema. *“Tudo depende do que ele está reclamando no momento, se for algo que a gente possa resolver na hora, eles já me chamam na recepção eu vou, atendo, trago até aqui dentro e nós conversamos (...). Quando a reclamação é por escrito, daí é aquele procedimento que eu já falei pra você”*. O referido procedimento, **de retorno ao cliente**, é observado neste relato:

“Aqueles que deixam as reclamações por escrito, num primeiro momento eu vou procurar pra ver o que realmente ocorreu, converso com os funcionários, procuro ver, por exemplo, se a pia está entupida, se não tinha água quente... Aconteceu, não faz muito tempo, nós tínhamos três apartamentos que não tinham água quente, e a caldeira estava quente (...). Era uma pecinha que passava pelo cano, que não estava funcionando. Após ser descoberto eu dei o retorno, eu costumo dar o retorno para o hóspede dizendo o que foi, agradecendo e dizendo se já foi solucionado, geralmente eu faço esse retorno, às vezes até demora, até que a gente descubra o que realmente foi, muitas vezes não procede, já tive reclamação assim, ‘a pia não desce a água, deve estar entupida’, pode acontecer, (...) mas a manutenção vai lá abre e verifica mais não tem (problema), é que o escoamento é realmente pequeno, então não está entupida, mas a gente dá um retorno também.”

Para a gerente, a reclamação representa um **“alerta de que algo não está bom”**. Ela considera a reclamação algo favorável à empresa, mas depende do tipo de reclamação.

Finalizando, a gerente comentou que a empresa faz uso de **questionário de avaliação**. Colocam-se os dados no sistema, que gera um relatório – o qual pode ser mensal ou anual. Essas informações são passadas na Assembléia Geral.

4.1.6.3 Funcionários: perfil e percepção

Foram entrevistados 17 funcionários na Empresa Digama, sendo 70% mulheres. As funções/cargos identificados foram os de assistente administrativo, coordenador de eventos, camareira (4), governanta, chefe de manutenção, auxiliar de cozinha (2), copeira, recepcionista (2), supervisor operacional, chefe de recepção, recepcionista, garçom, auxiliar de cozinha e chefe de cozinha.

A faixa etária dos entrevistados apresentou uma concentração entre 19 e 30 anos (64,7%). Sobre a escolaridade, houve diversificação de respostas, sendo as maiores concentrações no ensino médio completo (29,4%), ensino superior completo (23,5%) e fundamental incompleto (17,6%). Destaca-se que a maioria (58,8%) já realizou curso no setor de hotelaria, sendo que quatro funcionários (36%) são formados no curso de graduação em Turismo e Hotelaria. Sobre a experiência na área, observou-se que a maioria (64,7%) trabalha há pouco tempo (até dois anos) neste setor (Dados disponíveis no

Apêndice D). No tocante às falhas, os problemas na execução da atividade, que podem gerar reclamação, são os seguintes:

Atividade	Tipo	Problema
Financeiro, administrativo, compras, arquivos, almoxarifado	Bastidores	Qualquer erro ou descuido financeiro ou administrativo, até mesmo na forma como cobrar uma fatura vencida
Captação de eventos; organização de eventos; contratação de serviços terceirizados para eventos; elaborar orçamentos, contratos, ordens de serviço; supervisionar as montagens e preparação das salas de eventos	Bastidores	Falhas em equipamentos áudio-visuais durante o evento; salas preparadas em desconformidade ao solicitado pelo cliente; atrasos nos coffee-breaks/coquetéis; banheiros sujos; bebidas fora de temperatura ideal; barulho
Limpeza	Bastidores	Não limpar bem o apartamento, mau atendimento
Limpeza	Bastidores	Não limpar bem o apartamento, mau atendimento
Limpeza do apartamento, corredores	Bastidores	Faltar alguma coisa no quarto ou quarto mal limpo.
Supervisão do trabalho das camareiras, dando todo o suporte necessário para o bom andamento do trabalho	Bastidores	Não limpar bem o apartamento
Limpeza dos apartamentos; atendente no restaurante à noite como garçomete	Bastidores/ Linha de Frente	Roupa de cama em desacordo com as exigências do hóspede; limpeza mal feita; roupa encaminhada para a lavandeira mal lavada ou mal passada
Manutenção de equipamentos como ar condicionados, frigobar, tvs, caixas d'água, água quente, caldeira, elevador	Bastidores	Falta de atenção e falta de espírito de equipe
Lavar louça, cozinha, auxilia na elaboração dos pratos	Bastidores	Não arrumar o ar condicionado, problemas na caldeira

Elaboração do café da manhã, reposição do café.	Bastidores Linha de Frente	Louça mal lavada
Efetuar reservas, check in, check out; atender as necessidades dos hóspedes	Linha de Frente	Elaborar pratos não adequados ao gosto de minorias
Acompanhar o atendimento de cada setor; auxiliar o setor administrativo	Bastidores	Falha nas reservas, problemas gerados no check in que podem se estender até o check out
Liderar equipe de recepcionistas, responsável por reservas de grupos;fiscalizar tarefas; treinar recepcionistas novos; resolver solicitações e reclamações; atribuir e direcionar tarefas dentro do setor; resolver erros do setor	Bastidores	Falta de supervisão pode levar a erros em diferentes áreas
Atendimento das necessidades dos hóspedes e colaboradores	Linha de Frente	Apartamentos que não estão de acordo com a solicitação do hóspede; demora do check in e check out; erros de lançamento
Atendimento, controle da venda de bebida, controle da validade de estoque	Bastidores	Falta de atenção; falta de iniciativa; esquecer solicitação dos hóspedes; prestar informações incorretas; omitir informações
Elaboração de cardápio, montagem de pratos	Bastidores	Mau atendimento; erro ao repassar pedidos ou preenchimento de comanda
Elaboração de cardápio, montagem de pratos	Bastidores	Mau atendimento, demora na realização e entrega do prato
Financeiro, administrativo, compras, arquivos, almoxarifado	Bastidores	Mau atendimento, demora na realização dos pratos

Quadro 15: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Digama

Fonte: Dados primários (2009).

Observam-se vários tipos de problemas que podem gerar reclamação do hóspede, inclusive problemas com origem nos bastidores. Há problemas de bastidores que geram problemas na linha de frente, como a demora na realização dos pratos, que pode ocasionar demora no recebimento. No relato “Falha nas reservas, problemas gerados no *check in* que podem se estender até o *check out*” também é possível perceber que problemas nos bastidores podem gerar falhas na linha de frente.

Além de questionar sobre o tipo de problema, os funcionários indicaram a forma usual para hóspede realizar a reclamação. Observou-se que 41,7% dos entrevistados apontaram o contato direto com a recepção como forma de comunicação mais utilizada por hóspedes para reclamar. Na sequência aparece a reclamação direta com o responsável da área (37,5%) e a reclamação com gerente ou superior (16,7%).

Sobre a relação entre satisfação do funcionário e satisfação do cliente, 76,5% dos entrevistados se dizem satisfeitos com o trabalho. Daqueles que relataram insatisfação, figuram entre os problemas o salário incompatível com a atividade (2 respondentes), excesso de trabalho (2), comportamento dos hóspedes (2).

Dando continuidade à apresentação dos dados da Empresa Digama, apresentam-se as respostas das questões em formato escalar, com as respectivas médias obtidas e desvio-padrão, lembrando que médias próximas a “um” indicam total concordância com a afirmação e médias próximas a “cinco” indicam total discordância.

Tabela 8: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Beta

Afirmção	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	1	1,17
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	2	1
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	2,12	1,27
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	1,29	0,69
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,12	0,33
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2,35	1,46
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	4,12	1,17
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	3,29	1,27
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	1,88	1,09
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	1,24	0,44

Fonte: Dados primários (2009).

Destaca-se a alta concordância e baixa variação de respostas referente à alternativa “d”, sobre a valorização do cliente pela empresa, situação também evidenciada na alternativa “j”, sobre a tentativa de ouvir e sanar todos os

problemas indicados pelos clientes. Interessante também o elevado nível de discordância (4,12) observado na alternativa “g”, que traz a ocorrência de erros na realização da atividade em função da insatisfação, bem como na alternativa “h” (3,29), a qual indica a ocorrência de erros que causaram insatisfação do hóspede.

4.1.7 Empresa Stigma

4.1.7.1 Caracterização da Empresa Stigma

Empresa do segmento de “Turismo Rural”, a Stigma está localizada na cidade de Lages. É uma empresa de pequeno porte, segundo a classificação SEBRAE por número de funcionários (30). O hotel está instalado numa área de 1000 hectares, possui infraestrutura de lazer com piscinas, trilhas, galpão crioulo (para fogo de chão), além das 31 unidades habitacionais.

O empreendimento surgiu em 1988, sendo inicialmente uma fazenda. Os proprietários do local começaram a receber amigos nos finais de semana. As pessoas se encantavam com a natureza, com a beleza natural da fazenda e com atividades rurais, como sair a campo e fazer uma cavalgada. Com o passar do tempo, mais e mais interessados passaram a visitar a fazenda, e foi quando o casal, que recebia as pessoas, começou a cobrar pela estadia.

“A partir do momento que nós começamos a cobrar, aqueles amigos que não se tinha muita intimidade de convidar, começaram a pagar e começaram a frequentar aí que deu início a nossa atividade, aí não parou mais, nós praticamente começamos a vir todos os finais de semana, até o dia que nós resolvemos nos mudar e viemos morar aqui”. – Proprietário.

Quanto à estrutura organizacional, existe o respeito a uma hierarquia, sendo que as principais decisões são tomadas pela gerência. Destaca-se que a empresa tem perfil familiar. Sobre o recrutamento e seleção, inicia-se com uma empresa especializada em achar o perfil do candidato. Posteriormente, os candidatos fazem entrevista com o proprietário/diretor. Um dado curioso é a baixa rotatividade: *“A rotatividade aqui é baixíssima, a maioria das pessoas tão trabalhando conosco desde que começamos, mais que 50% já trabalha há mais de 10 anos”.* – Proprietário.

Em relação ao planejamento estratégico, este é realizado anualmente, com centralização das decisões na gerência (composta por quatro pessoas). Já o treinamento, quando ocorre, é fora da empresa e oferecido por empresas fornecedoras, como no caso da empresa que fornece equipamentos de cozinha. **Não há treinamento para atendimento**, em função do próprio comportamento dos colaboradores:

“Os nossos colaboradores são educados, são pessoas simples, o perfil deles são pessoas do campo que estão tendo uma oportunidade aqui conosco de ter uma vida digna, todos eles têm sua casinha, seu carrinho, tem escola pros filhos, enfim,

vivem num ambiente muito descontraído. Aqui é sempre muita festa, muita alegria, conversamos muito, criam-se novas amizades, os hóspedes têm uma amizade muito grande com eles, por eles serem pessoas simples todos do campo e que continuam trabalhando no campo. Se estivessem fora do campo seria completamente diferente, então eles também são muito comunicativos e pela própria maneira de eles agirem, pela simplicidade deles agirem, o próprio hóspede acaba levando tudo na brincadeira”.

O posicionamento da empresa – inclusive em termos de infraestrutura – é para atender famílias. No entanto, em determinadas datas, a empresa atende também excursões de 3ª idade.

4.1.7.2 Gestores da Empresa Stigma: perfil e percepção

O gestor entrevistado é um dos sócios proprietários da pousada, possui 42 anos, tem formação superior e atua há 16 anos no ramo hoteleiro. Para o entrevistado, os problemas de bastidores do hotel são aqueles referentes ao **relacionamento**, tais como fofoca e intrigas. Para o proprietário: *“Isso acontece sempre, mas nós resolvemos na base da conversa, (...) eu acredito, até pelo nosso histórico trabalhista, que a gente tem um diferencial com as pessoas, porque a gente sente que elas gostam muito de trabalhar conosco, elas gostam de trabalhar aqui”.*

Já os problemas de linha de frente, segundo o gestor, são praticamente **escassos**, como se observa na fala: “São *muito poucos, te confesso que nessa nossa experiência de 18 anos a gente teve pouquíssimos incidentes com os hóspedes, foram poucos. Nós temos uma fichinha de controle de qualidade que está no apartamento, geralmente tem sugestões, é lógico que tem aquela reclamaçãozinha, porque o banheiro não tava bem limpo, mas isso assim não é sempre, é de vez em quando, isso é uma coisa setorial, você chama as meninas, você pega a camareira daquele apartamento, então a camareira é responsável por um número de apartamentos então ela sempre faz uma limpa no apartamento e deixa lá a fichinha dela*”.

Em função de não identificar problemas significativos de linha de frente, não se identificou problemas de bastidores que geram problemas na linha de frente. Mas em pergunta posterior, o entrevistado indicou que, considerando as poucas reclamações existentes, se analisadas, concentrar-se-iam na área de **alimentação**.

Sobre os motivos para a ocorrência de reclamações, o entrevistado relata a formação de **falsa expectativa**: “Ela (pessoa) *está indo para um hotel fazenda não para um ‘Fasano’, mas ela está pagando e quer comida tipo do Costão do Santinho e não da nossa empresa, então é bem nesse caminho que a gente identifica a (falsa) expectativa*”.

O entrevistado comunicou que, na ocorrência de alguma reclamação, os procedimentos utilizados são de “*detectar se houve a falha, detectar a falha, detectar a pessoa responsável e*

aí vem a conversa, quero saber o lado dele - aí normalmente o lado do colaborador é diferente daquilo que o hóspede falou, tem a conversa, tem o bom senso”.

O proprietário comentou que a reclamação causa uma **frustração**, conforme se observa: *“em primeiro lugar a frustração, aí baixa a frustração e vem a razão e a gente começa a pensar e reparar o erro, se o erro foi realmente nosso é lógico que vem a correção, muitas vezes pode se tornar desconto até pro hóspede, mas vem a conversa com o hóspede, a gente chama o hóspede pra conversar, ver o que aconteceu, ver a explicativa dele, que ele deixa sugestão que da próxima vez a gente vai implementar o cardápio, mas assim são coisas bem pontuais”.*

Por fim, o proprietário comentou que a empresa faz uso de **questionário de avaliação**. As informações são analisadas de forma a detectar reclamações; das sugestões que são feitas *“nós vamos atrás e procuramos fazer um novo investimento, comprar um novo equipamento, ou vamos fazer um treinamento especial”.*

4.1.7.3 Funcionários da Empresa Stigma: perfil e percepção

Na Empresa Stigma foram entrevistados 10 funcionários, sendo 70% mulheres. As funções/cargos identificadas foram os de camareira (3); serviços gerais; chefe de cozinha; auxiliar de cozinha (3); recepcionista; e reservas. A faixa etária dos entrevistados apresentou uma concentração entre 19 e 24 anos (40%). Sobre a escolaridade, 30% possuem fundamental

incompleto, 20% possuem fundamental completo, outros 20% ensino médio incompleto e mais 20% ensino médio completo.

Nota-se que a maioria (90%) não possui curso específico no setor de hotelaria e que a experiência na área é considerável para 30% dos entrevistados, pois atuam de cinco a 10 anos. Outros 60% trabalham neste setor em tempo inferior a dois anos (Dados disponíveis no Apêndice D).

Com relação aos problemas na execução da atividade, que podem gerar reclamação, foram identificados os seguintes:

Atividade	Tipo	Problema
Limpezas, organização dos apartamentos	Bastidores	Falta de higiene
Limpeza dos quartos	Bastidores	Fazer alguma coisa que não agrade o hóspede
Limpeza do hotel	Bastidores	Falta de higiene
Organização do apartamento	Bastidores	Falta de organização no apartamento
Cozinhar e administrar a cozinha	Bastidores	Tempero da comida
Serviços gerais	Linha de Frente	Atraso na hora de servir as refeições
Confeitaria e cozinha	Bastidores	Atrasar na hora de servir a refeição
Assar churrasco e serviço de garçom	Bastidores Linha de Frente	Carne mal assada
Recepção, check in, check out, reservas	Linha de Frente	Mau atendimento e falta de comunicação
Atendimento ao hóspede por telefone; passar orçamento e cotações; responder a todos os emails, entre outras atividades.	Linha de Frente Bastidores	Falha de algum equipamento de lazer ou mesmo no equipamento; falta de energia ou água quente.

Quadro 16: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Stigma

Fonte: Dados primários (2009).

Percebe-se que a falta de higiene foi uma preocupação citada por dois funcionários. Trata-se de um problema de bastidores que gera falha na linha de frente, uma vez que pode gerar reclamação do cliente – assim como atrasar na hora de servir a refeição.

Buscou-se detectar a percepção dos funcionários sobre a forma utilizada pelo hóspede para reclamar. Todos os entrevistados indicaram o contato direto com a recepção como forma de comunicação mais utilizada por hóspedes para reclamar. A quase totalidade dos funcionários entrevistados indicou satisfação com o seu trabalho, já que 90% se dizem satisfeitos. Apenas um funcionário indicou que o salário é incompatível com a atividade.

Finalmente, apresentam-se as respostas das questões em formato escalar da Empresa Stigma,

Tabela 9: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Stigma

Afirmiação	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	1,6	0,52
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	1,17	0,41
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	3,17	1,33
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	1,1	0,32
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,3	0,48

f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2,6	0,97
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	2,5	1,22
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	3,1	1,2
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	3,17	1,33
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	1	0,52

Fonte: Dados primários (2009).

Na Empresa Stigma, observa-se o baixo nível de variação das respostas, dados pelos desvios-padrão entre 0,32 e 1,33. Cabe destacar também que os funcionários concordaram totalmente com as afirmações “j” e “d”. Entretanto foram observadas discordâncias nas alternativas “c”, “h” e “i”.

4.1.8 Caracterização da Empresa Zeta

4.1.8.1 Caracterização da Empresa Zeta

A empresa Zeta atua no segmento de Águas Termais e está localizada no município de Santo Amaro da Imperatriz, Grande Florianópolis. Diferente das demais empresas estudadas, esta é gerenciada pela Prefeitura Municipal. Trata-se de uma companhia sem fins lucrativos, mas que se mantém para que se

possa fazer investimento, sendo o lucro revertido na própria companhia.

Sua origem é muito antiga, do tempo da princesa Leopoldina (1820). Ela e D. Pedro souberam das águas termais da região catarinense, das propriedades da água e, para que pudessem se hospedar, foi construído o hotel.

Sobre a estrutura, o hotel conta atualmente com onze quartos e 22 apartamentos. Os quartos foram construídos na época da família imperial, não têm banheiro (este é coletivo, externo ao quarto). Os apartamentos foram construídos posteriormente e apresentam banheiro. Além disso, o hotel possui banheiras para o uso dos hóspedes, em área específica. São banheiras antigas, feitas de mármore de *carrara*, as mesmas construídas para a família imperial.

A estrutura organizacional é formada pelo diretor presidente, diretor financeiro e uma gerente do hotel, que coordena as demais funções. Os cargos de diretoria são designados a pessoas indicadas pelo prefeito, sendo que os demais deveriam passar por concurso público, porém atualmente são pessoas indicadas.

O diretor indicou a realização de reuniões em pequenos grupos, por departamento, como o planejamento estratégico da empresa. No tocante ao treinamento, por sua vez, foi indicado que não há: *“Não infelizmente não, são escolhidas pessoas que já têm bagagens de outros restaurantes de outros hotéis, mas não é feito nenhum treinamento aqui”*.

O perfil predominante dos clientes da empresa Zeta é formado por pessoas idosas, que procuram as águas para tratamento de doenças como reumatismo e outras doenças, para os quais a água é indicada. Mas também o hotel recebe famílias com crianças

4.1.8.2 Gestores: perfil e percepção

O gestor entrevistado é o atual diretor presidente do hotel. Tem 67 anos de idade, possui ensino superior incompleto (Licenciatura em Técnicas Comerciais, que não existe mais hoje). O diretor já foi presidente do mesmo hotel de 1992 a 1995.

Questionado sobre os problemas de bastidores, o diretor comentou que são problemas de **comportamento de funcionários**, que não podem ser demitidos. Já os problemas de linha de frente indicados são relacionados ao **atendimento e instalações**, que *“estão ficando um pouco sucateadas”*. Nas palavras do diretor: *“ainda podemos dizer que não estamos mal, estamos bem, mas podemos ser melhor”*.

Questionado sobre os problemas de bastidores que geram problemas na linha de frente, a resposta obtida foi *“Não vejo isso aí”*. Na sua visão, os problemas com hóspedes são causados somente com situações que envolvam pessoal de linha de frente.

Ainda, o diretor citou os problemas mais incidentes, observados, em sua fala, como aqueles notificados em duas fichas de avaliação. São **problemas de estrutura, falta de limpeza e desperdício de energia**:

“Em duas (fichas de avaliação) que vieram esse final de semana, (...), a sala de massagem ele (hóspede) observa que está um pouco danificada os móveis são antigos, e já essa outra (ficha) indica que durante a noite tem muita luz acesa, que deixa muita luz acesa, que pode fazer economia, as garrafas, latinhas e frutas jogadas na portaria, uma coisa que apareceu lá. Quando acontece alguma coisa quebrada no apartamento, os quartos são muito sucateados, então as coisas frequentemente quebram, aí coloca na observação”.

Em outro momento da entrevista, o diretor relatou problemas no **restaurante** do hotel, como se verifica na fala: *“tem reclamações às vezes da parte do restaurante que, mas aí é uma coisa muito individual, tem pessoas que gostam de um tipo de comida e outras já não gostam, mas a gente procura intermediar agradar a todas as pessoas, nunca é possível como eu te falei, mas procura chegar o mais perto da perfeição”.*

Sobre os motivos para a ocorrência de reclamações, o diretor indica a **falta de recursos**: *“É difícil resolver tudo, falta recurso”.* O entrevistado comentou ainda que, na ocorrência de alguma reclamação, busca-se a **solução do problema**: *“Imediatamente a gente vai tomar providências, vai consertar, vai vendo as possibilidades, agora o ideal seria trocar móveis novos, e o que não tem condições (de troca) a gente vai consertando aquilo que é possível”.*

A reclamação representa ao entrevistado a **necessidade de tomar medidas urgentes**: *“nós temos que tomar medidas urgentes, nós temos que atender bem, nós temos que procurar*

solucionar essa questão. O problema que ele acusou, procurar resolver. E a gente aceita como crítica construtiva, é isso que a gente quer, não adianta o hóspede escrever que está tudo bem e sair lá fora falando, ele tem que dizer lá fora o que ele sentiu aqui de uma maneira que nos favoreça”.

Finalizando, o diretor indicou que faz uso de **questionário de avaliação**, entregue na recepção. As informações são analisadas de forma a detectar reclamações, e das sugestões que são feitas *“nós vamos atrás e procuramos fazer um novo investimento, comprar um novo equipamento, ou vamos fazer um treinamento especial”*. Os dados coletados nas fichas de avaliação são lidos, analisando-se o que é possível ser resolvido.

4.1.8.3 Funcionários da Empresa Zeta: perfil e percepção

Dos nove funcionários da empresa Zeta que responderam ao questionário da pesquisa, a maioria (55%) é do sexo masculino. Com relação à idade, 44% possuem entre 46 e 55 anos e 33% possuem entre 19 e 30 anos. Já em relação à escolaridade, 33% possuem fundamental completo, 20% possuem ensino médio incompleto, outros 20% ensino médio completo e mais 20% superior incompleto.

Sobre a realização de curso específico na área, 44% indicaram ter feito (cursos técnicos) e outros 44% não, sendo que uma pessoa não respondeu. Destaca-se que 33% dos entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência na área,

outros 33% indicaram ter experiência de quatro a 10 anos (Dados disponíveis no Apêndice D).

As funções/cargos identificadas entre os entrevistados foram os de maître, cozinheira, banheirista, garçomete, recepcionista (2), almoxarife, barman e auxiliar de contabilidade. Com relação aos problemas na execução da atividade, que podem gerar reclamação, foram identificados os seguintes:

Atividade	Tipo	Problema
Servir os clientes e trabalhar com alimentação	Linha de Frente	Servir mal o hóspede ou deixar o hóspede sem ser atendido por mais de 10 minutos
Cozinhar, fazer saladas, sobremesa, deixar a cozinha limpa	Bastidores	Falta de produtos, carne de má qualidade
Limpar banheiros e fazer faxina	Bastidores	Não estar à disposição do hóspede
Repor e servir bebidas, preparar sucos e cortar frios. Caixa do restaurante, montar buffet, recolher louças, dar atenção aos hóspedes, repor alimentos, limpar o restaurante e bar.	Bastidores Linha de Frente	Antipatia, demora no atendimento
Telefone, reservas, entradas, lançamentos, vendas, recebimento, acompanhar, liberação, verificar as entradas e saídas, bloquear, cancelar, depósitos	Bastidores	Imprevistos
Recepcionar hóspedes, realizar reservas	Linha de Frente	Alguns imprevistos
Fazer compras; serviço de banco; correios	Bastidores	Comprar produtos sem qualidade; deixar faltar produtos
Bar e restaurante e compras	Linha de Frente Bastidores	Mau atendimento
Lançamento contábil, departamento pessoal e	Bastidores	Nenhum

fiscal		
--------	--	--

Quadro 17: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Zeta

Fonte: Dados primários (2009).

Percebe-se que um dos entrevistados, que atua nos bastidores, não identificou problemas na sua atividade que podem gerar reclamação do hóspede. Outro ponto interessante pode ser visto no primeiro relato, em que o funcionário apresenta um indicador de tempo, que determina que o hóspede tem que ser atendido em menos de 10 minutos. Nota-se que a demora do atendimento foi comentada por dois funcionários do setor de alimentos e bebidas.

Além do problema que pode gerar reclamação, buscou-se detectar a percepção dos funcionários sobre a forma utilizada pelo hóspede para reclamar. Enquanto 33% indicaram o contato direto com a recepção como forma de comunicação mais utilizada por hóspedes para reclamar, 22% apontaram a busca pelo gerente ou superior e outros 22% com responsável pela área na qual ocorreu o problema.

No que tange à satisfação, a maioria dos entrevistados (66%) indicou estar pouco satisfeita com o trabalho, sendo os motivos da insatisfação incompatibilidade entre salário e atividade (31,3%), excesso de trabalho (18,8%), o comportamento dos colegas (12,5%) e a atividade rotineira (6,3%). Concluindo a apresentação dos dados da Empresa Zeta, analisam-se as respostas das questões em formato escalar.

Tabela 10: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Zeta

Afirmação	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	2,5	1,69
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	3,17	2,04
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	3,6	1,95
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	2,67	1,51
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,17	0,41
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2	1,55
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	4,6	0,55
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	3,17	1,83
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	3,4	1,34
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	2,71	1,25

Fonte: Dados primários (2009).

A análise da tabela permite verificar a concordância dos entrevistados com as afirmações “f” e “e”. Nas demais alternativas, ocorrem discordâncias, com destaque para a alternativa “g”, que além de apresentar uma média indicativa de

discordância, também mostra baixo desvio padrão, o que indica homogeneidade das respostas.

4.1.9 Caracterização da Empresa Etá

4.1.9.1 Caracterização da Empresa Etá

A Empresa Etá é uma pousada, localizada na praia da “Ponta do Papagaio”, município de Palhoça (litoral catarinense), de maneira que se encaixa no segmento de “Pousadas e Pequenos Hotéis”. É classificada como Micro Empresa, segundo a Lei Complementar 123/2006.

É uma empresa familiar, sendo que os proprietários moravam em Concórdia (oeste catarinense), e tinham interesse de mudar para o litoral. Assim, decidiram iniciar nova vida investindo na área de turismo e hotelaria. O empreendimento tem 15 anos. No início era uma das únicas pousadas da região; hoje são mais de 16. Sua estrutura é composta por onze cabanas de dois pavimentos, cada uma dispendo de dois quartos (casal e solteiro) com três lugares, sendo, ao total, 55 leitos. Possui salão de jogos e piscina, na área de lazer.

Sobre a estrutura organizacional, é bastante enxuta. Conta com duas pessoas no gerenciamento/direção, duas funcionárias de serviços gerais (camareira, cozinha) e o vigia. Há uma dificuldade para encontrar mão de obra qualificada na região, e além disso, pela entrevista feita com a proprietária, constatou-se

que não existe a prática de treinamento. O planejamento é feito de maneira informal, ao final de cada temporada.

Em relação ao perfil de clientes, são famílias – casais com filhos -, normalmente com criança pequena. Muitos são de Porto Alegre e da Argentina, principalmente da região de Buenos Aires.

4.1.9.2 Gestores da Empresa Etá: perfil e percepção

A gestora entrevistada é proprietária da pousada, com 55 anos de idade, e escolaridade de ensino superior completo. Atua na hotelaria há 15 anos. Sobre os relatos dos problemas de bastidores, os exemplos relacionados foram de linha de frente, porém, quando questionada se a dificuldade de encontrar **mão de obra** é um problema de bastidor, ela concordou.

“Sim, sim eu já tive penitências seriíssimas, já perdi clientes uma vez, já perdi, porque como eu tenho cinco cabanas, gente chegando, atendendo telefone, que agora nunca acalma é telefone tocando, lógico eu sou uma pessoa pra vistoriar, eu não tenho condições de checar tudo, eu peguei coisa suja e fiquei com vergonha, (...) se tem uma coisa, pode ser qualquer outra situação, pode faltar panela, faltar uma bacia, tudo pode faltar, menos a limpeza porque é o básico, então isto eu já tive seriíssimos problemas nesse aspecto (...).”

Pela fala anterior, os problemas de linha de frente são relacionados à **limpeza**, que ocorre em função de um problema de bastidores (falta de mão de obra qualificada e em quantidade suficiente).

Sobre os problemas mais incidentes, a proprietária indicou novamente a **limpeza**, como se observa na fala:

“Acho que quanto à limpeza, (...), porque quem vem pra praia não vem pra faxinar, nem pra cozinhar e nem pra lavar, esses são os três serviços básicos da mulher que vem com criança aí, então eu vejo o seguinte, em função da gente não ter pessoal, falta limpeza nas cabanas, se a gente tivesse um pessoal mais abundante, como a gente diz, ou pelo menos mais disponível, eu acho que talvez esse serviço a gente melhoraria e muito, eu tenho pro básico do básico que é a faxina na hora que sai, pra pegar a cabana limpa”.

Os motivos para ocorrência do problema são, neste caso, decorrentes da **falta de mão de obra**. A proprietária comenta que, na ocorrência da reclamação, **busca-se a solução do problema**: *“Só não resolvo aquilo que não dá para se resolver no momento, tem que ser posterior (uma reforma ou uma coisa mais séria), senão nós procuramos agir de imediato. Senão (resolver o problema) não retorna e não repassa pra nenhum amigo também, a gente é consciente disso.”*

Quando questionada sobre o que representa a reclamação, a proprietária observa como uma **possibilidade de crescimento**:

“Primeiro lugar, eu acho assim, é crescimento, porque através dela (reclamação) que vai fazer as mudanças, já teve tempo que essa não era minha intenção, (preferiria que a reclamação) não tivesse acontecido, mas é normal acontecer, mas eu vejo em primeiro lugar crescimento me faz mudar os

hábitos, faz alterar alguma coisa dentro da pousada de qualquer forma, vejo nesse aspecto”.

Ao final, a proprietária comentou que não faz uso de instrumento de avaliação de satisfação do hóspede, mas que **pergunta informalmente** sobre sua percepção da hospedagem.

4.1.9.3 Funcionários da Empresa Etá: perfil e percepção

Foram duas as entrevistadas na Empresa Etá. Tal número de funcionários ocorreu em função da entrevista acontecer em baixa temporada e, no período, a pousada contar somente com elas. Sobre as funcionárias, são mulheres com idade entre 31 a 35 anos, que desempenham serviços gerais (café da manhã, serviço de camareira, limpeza geral), sendo que uma possui ensino fundamental incompleto e outra, ensino médio completo (Dados disponíveis no Apêndice D).

As funcionárias nunca realizaram curso específico na área de hotelaria e possuem experiência inferior a um ano neste setor. Com relação aos problemas na execução da atividade, que podem gerar reclamação, foram identificados os seguintes:

Atividade	Tipo	Problema
Trocar roupa de cama, limpeza, elaborar café da manhã, serviços de lavanderia	Bastidores	Não fazer boa limpeza
Trocar de roupa de cama, limpeza, auxiliar de cozinha, lavanderia	Bastidores	Falta de limpeza, trocar a roupa quando o hóspede está no quarto

Quadro 18: Atividades e Problemas Indicados por Funcionários – Empresa Etá

Fonte: Dados primários (2009).

As funcionárias, mesmo atuando nos bastidores, entendem que a falha na limpeza pode gerar reclamação do cliente. Interessante também o comentário sobre “trocar a roupa quando o hóspede está no quarto”, visto como uma falha na prestação do serviço. Na ocorrência do problema, as funcionárias indicaram que o hóspede reclama diretamente com o gerente ou supervisor, porém cabe salientar que, nesta pousada, a gerente também desempenha o papel de recepcionista.

Além do problema que pode gerar reclamação, buscou-se verificar se as funcionárias se sentem satisfeitas com a realização do trabalho, sendo que ambas afirmaram sentirem-se satisfeitas.

Finalizando os dados da Empresa Zeta, analisam-se as respostas das questões em formato escalar.

Tabela 11: Tabela de Médias e Desvio Padrão – Empresa Etá

Afirmção	Média	Desvio padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	1	0,0
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	1	0,0
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	1	0,0
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	1	0,0
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,5	0,71
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é	2	0,0

mais provável que erros ocorram.		
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	4	0,0
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.	4	0,0
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	2	0,0
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	2	0,0

Fonte: Dados primários (2009).

A análise da tabela permite verificar a concordância das entrevistadas com as afirmações “a”, “b”, “c”, “d”, “f”, “i” e “j”. Nas demais alternativas, ocorrem discordâncias. Observou-se que as funcionárias responderam da mesma forma todas as alternativas, com exceção da alternativa “e”, quando uma concordou totalmente e outra, apenas concordou.

4.1.10 Análise consolidada da percepção de gestores das nove empresas pesquisadas

Considerando as informações coletadas na pesquisa e os objetivos da mesma, os dados provenientes das entrevistas com os gestores foram consolidados em nove temas: Treinamento; Problemas de Bastidores; Problemas de Linha de Frente; Relação entre Problemas de Bastidores e de Linha de Frente; Principais Reclamações; Motivos de Ocorrência das

Reclamações; Ações Pós-Reclamação; Significado da Reclamação; e Ações de Avaliação da Satisfação.

Com relação ao treinamento, observa-se no Quadro 19 que, em três das empresas visitadas, a prática de treinamento é algo de natureza informal (feito quando necessário, sem um procedimento claramente definido). Em duas empresas, no entanto, esta prática já é mais consolidada, incluindo treinamento para ingressantes e de reciclagem.

Destaca-se também o fato de duas empresas não realizarem a prática do treinamento para atendimento, sendo que uma terceira comentou não treinar seus funcionários nesta habilidade.

Tema 1: Treinamento	
Empresa	Como é feito
Alfa	Informal, feito por líderes de área quando necessário. Para cargos de gestão, o treinamento ocorre na forma de acompanhamento do gestor (proprietário/ diretor)
Beta	Informal, feito por responsáveis de setor. Empresa valoriza e subsidia realização de cursos.
Gama	Para iniciantes, leitura de manual de procedimentos. Para reciclagem, a proprietária precisa saber se o funcionário irá continuar trabalhando na pousada (receio de realizar o treinamento e o funcionário sair).
Delta	Treinamento informal, feito pela proprietária e sócia.
Épsilon	Treinamento formal, com foco geral e específico por área; treinamento para ingressantes e de reciclagem para funcionários da casa.
Digama	Acompanhamento de 4 a 7 dias, feito pelo responsável da área, somente para funcionários novos.
Stigma	Somente área técnica (ex. cozinha). Não é feito treinamento para atendimento.

Zeta	Não é feito.
Etá	Não é feito.

Quadro 19: Treinamento – Percepção Consolidada de Gestores
Fonte: Dados primários (2009).

Este cenário anterior sobre a prática do treinamento deflagra uma situação bastante dispersa entre as empresas visitadas. Enquanto algumas têm práticas bem definidas, outras nem chegam a treinar seus funcionários. O curioso, no entanto, é que, se analisadas as respostas das funcionárias da Empresa Etá, elas indicam que houve treinamento. A discrepância das respostas é explicada em função da gestora compreender o treinamento como processo formalizado, e as funcionárias, como simples orientações.

Tema 2: Problemas de Bastidores	
Empresa	Problemas
Alfa	Comunicação interna.
Beta	Problemas de comunicação, problemas de relacionamento pessoal, falta de padronização de processos.
Gama	Falta de treinamento, problema de comunicação.
Delta	Personalidade do funcionário.
Épsilon	Falha na comunicação, esquecimento no momento da reserva.
Digama	Comunicação interna, caldeira.
Stigma	Relacionamento (fofocas).
Zeta	Comportamento dos funcionários em função da dificuldade de demissão.
Etá	Mão de obra pouco qualificada, em pouco número.

Quadro 20: Problemas de Bastidores – Percepção Consolidada de Gestores
Fonte: Dados primários (2009).

O problema apontado com maior incidência entre os entrevistados foi de comunicação. Ruídos de comunicação (informa-se uma coisa e entende-se outra), bem como informações não compartilhadas (esquecimento de solicitações, registro em documentos pessoais) figuram entre problemas típicos de comunicação. Outra situação comentada pelos entrevistados diz respeito ao relacionamento entre colegas de trabalho, bem como comportamentos considerados inadequados por parte de funcionários.

Tema 3: Problemas de Linha de Frente	
Empresa	Problemas
Alfa	Mau atendimento em função de poucos profissionais disponíveis e mão de obra pouco qualificada (ex. garçom).
Beta	Comunicação que gera falsas expectativas no cliente.
Gama	Não atendimento das solicitações do cliente.
Delta	Infraestrutura (calefação, energia, telefone).
Épsilon	Falha na comunicação sobre o procedimento de cobrança do estacionamento, mau atendimento na recepção.
Digama	Tratamento ao cliente, dificuldade de atender aos pedidos de restaurante.
Stigma	Escassos.
Zeta	Mau atendimento, instalações sucateadas.
Etá	Problemas com a limpeza.

Quadro 21: Problemas de Linha de Frente – Percepção Consolidada de Gestores

Fonte: Dados primários (2009).

No tocante aos problemas de linha de frente, ainda que bastante variados, percebe-se uma reincidência de situações relacionadas ao mau atendimento. Somente duas empresas apontaram não haver problemas em seu estabelecimento.

Assunto Tema 4: Relação entre Problemas de Bastidores e Problemas de Linha de Frente	
Empresa	Percepção
Alfa	Problemas de ordem pessoal podem gerar mau atendimento.
Beta	Quarto mal limpo, alimentos mal preparados podem gerar percepção de serviço ruim.
Gama	Falta de treinamento pode gerar mau atendimento.
Delta	Pouca infraestrutura dos meios de comunicação (internet, telefone) pode gerar não atendimento de solicitação do hóspede.
Épsilon	(Pouco). Pode ocorrer falha na comunicação, no momento da reserva, e gerar não atendimento de solicitação do hóspede.
Digama	Problemas na manutenção da caldeira geram água fria no quarto; Problemas no esquecimento na reserva podem gerar não atendimento de solicitação do hóspede; problemas na governança (gera sujeira nos quartos) podem gerar percepção de serviço ruim.
Stigma	Não identificou.
Zeta	Não identificou.
Etá	Problemas na contratação de mão de obra (ou pouco qualificada) podem gerar mau atendimento e má execução do serviço.

Quadro 22: Relação entre Problemas de Bastidores e Problemas de Linha de Frente – Percepção Consolidada de Gestores
Fonte: Dados primários (2009).

A maioria dos gestores entrevistados identificou situações que caracterizam uma relação entre problemas de bastidores e de linha de frente. São situações que iniciam com um problema desconhecido ou não visível ao cliente e culminam em situações-

problema percebidas pelo cliente. Os resultados na linha de frente geralmente são mau atendimento ou percepção de serviço ruim. Já as situações de bastidores que podem ocasionar tal situação são bastante variadas, como se observou no quadro anterior.

Tema 5: Principais Reclamações	
Empresa	Reclamações
Alfa	Problema na estrutura do restaurante, falta de reposição dos alimentos (restaurante)
Beta	Estrutura do apartamento (é antigo), expectativa não atendida
Gama	Falta de itens no frigobar. Não atendimento de solicitações de hóspedes.
Delta	Dificuldade para se comunicar, formação de falsa expectativa (mais raro)
Épsilon	Sobre a cobrança do estacionamento, mau atendimento na recepção (este último ocasional)
Digama	Clientes que se enjoam com a repetição dos itens de café da manhã, mais comum são as reclamações sobre os itens de frigobar.
Stigma	Setor de alimentação.
Zeta	Infraestrutura (móveis e estrutura antiga); sujeira no hotel; desperdício de energia; restaurante (pratos que desagradam minoria).
Etá	Falta de limpeza (durante a estadia, limpeza dos quartos – não somente para o <i>check in</i>).

Quadro 23: Principais Reclamações – Percepção Consolidada de Gestores

Fonte: Dados primários (2009).

As reclamações apontadas têm natureza variada. Entretanto, observa-se alguns pontos comuns, como problemas no setor de Alimentos e Bebidas. A infraestrutura antiga também foi citada por alguns entrevistados como problema de linha de

frente. Naturalmente, situações de reclamação variam por uma série de fatores, sendo que cada empreendimento hoteleiro enfrenta uma situação específica.

Tema 6: Motivos de Ocorrência das Reclamações	
Empresa	Percepção
Alfa	Baixa qualidade da mão de obra
Beta	Problemas de comunicação
Gama	Problemas de treinamento
Delta	Falsa expectativa: deficiência de entendimento, por parte do cliente. Comunicação: problemas de gestão pública.
Épsilon	Problemas de comunicação sobre os procedimentos da empresa (estacionamento) e pouco “jogo de cintura” do funcionário da recepção (mau atendimento da recepção).
Digama	Variam conforme o problema, exemplo: caldeira – falta de mão de obra para manutenção contínua; reservas e governança – falta de acompanhamento.
Stigma	Falsa expectativa do hóspede.
Zeta	Falta de recursos.
Etá	Falta de mão de obra/ Mão de obra pouco qualificada.

Quadro 24: Motivos de Ocorrência das Reclamações – Percepção Consolidada de Gestores
 Fonte: Dados primários (2009).

Nos motivos para ocorrência de problema, quase todos os relatados envolvem funcionários, seja a comunicação entre e com os mesmos, ou pela falta de treinamento, ou pela baixa qualificação, ou ainda pela falta de “tato” com o cliente – a qual pode ser traduzida como pouca habilidade interpessoal.

Tema 7: Ações Pós Reclamação	
Empresa	Ações
Alfa	Reclamações são ouvidas, procura-se solucionar o problema se a falha for da empresa.

Beta	Funcionários entram em contato direto com o cliente (hóspede ou cliente de eventos).
Gama	Busca-se a solução do problema, dentro do que é possível fazer. Possibilidade de compensação.
Delta	Explica-se a situação.
Épsilon	Comunicação pessoal, se possível com gerente.
Digama	Comunicação pessoal, quando o cliente se dirige pessoalmente à recepção. Retorno por telefone quando o hóspede deixa a reclamação por escrito.
Stigma	A reclamação é analisada para saber se realmente ocorreu e se foi culpa do hotel. Se positivo, conversa-se com o funcionário responsável. Possibilidade de compensação (desconto) ao hóspede.
Zeta	Solução do problema.
Etá	Solução do problema.

Quadro 25: Ações Pós Reclamação – Percepção Consolidada de Gestores

Fonte: Dados primários (2009).

De uma maneira geral, as empresas indicaram que procuram solucionar o problema e entrar em contato com o hóspede. A possibilidade de compensação foi indicada por duas empresas. Destaca-se ainda que nenhum dos entrevistados relatou fazer uso de índices de desempenho relacionados a falha. Não há um controle (formal) sobre quais reclamações são mais incidentes, tampouco quais ações devem ser tomadas em função de determinados problemas, ou quantas reclamações foram ouvidas e solucionadas num período determinado de tempo.

Tema 8: Significado da Reclamação	
Empresa	Percepção
Alfa	Tanto uma ineficiência da empresa, como uma oportunidade

	de melhoria.
Beta	Algo errado foi feito, cliente pode fazer propaganda negativa
Gama	Uma consultoria, oportunidade de melhoria.
Delta	Fica chateado, sinal de alerta.
Épsilon	Muito importante. Possibilidade de melhoria, inclusão de prioridades no planejamento e pode resultar em realocação ou dispensa de funcionário.
Digama	Alerta de que algo não está bom.
Stigma	Frustração.
Zeta	Necessidade de tomar medidas urgentemente.
Etá	Possibilidade de crescimento.

Quadro 26: Significado da Reclamação – Percepção Consolidada de Gestores

Fonte: Dados primários (2009).

Pela análise do quadro, duas posições são mais evidentes: uma que entende ser a reclamação uma oportunidade de melhoria, de crescimento e outra que entende a reclamação como algo que ocorreu de forma errada, uma deficiência da empresa, podendo ser acompanhado de um sentimento de frustração.

Tema 9: Ações para Avaliação da Satisfação	
Empresa	Ações
Alfa	Envio de email após a hospedagem para identificar pontos fortes e fracos.
Beta	Questionários de avaliação (deixados no quarto).
Gama	Comunicação informal.
Delta	Manifestação espontânea do hóspede, comunicação informal.
Épsilon	Questionário para o cliente individual; pesquisa ou contato por telefone com grupos ou clientes de eventos.
Digama	Questionário. Dados coletados são tabulados e geram relatórios de acompanhamento.

Stigma	Questionário. Análise dos dados e identificação de falhas, com ações corretivas.
Zeta	Questionário (fichas de avaliação), aplicadas na recepção, com posterior análise.
Etá	Perguntas informais.

Quadro 27: Ações para Avaliação da Reclamação – Percepção Consolidada de Gestores

Fonte: Dados primários (2009).

Fica notório que o uso de questionários de avaliação é a ação mais praticada entre as empresas entrevistadas, quando o assunto diz respeito à avaliação da satisfação. Algumas empresas indicaram, ainda, a análise dos dados com a finalidade de coletar informações referentes a eventuais problemas vivenciados.

4.1.11 Análise consolidada da percepção de funcionários das nove empresas pesquisadas

A análise dos dados permite identificar uma concentração de funcionários em determinadas empresas. Tal fato ocorre pelo entendimento da necessidade de se estudar diferentes perfis hoteleiros. Assim, empresas de maior porte, com maior número de funcionários, foram analisadas, bem como empresas menores, com menor número de funcionários. Destaca-se, assim, a Empresa Digama com maior concentração de entrevistados (21%) e a Empresa Delta com menor concentração (1,3%). A tabela com a concentração de entrevistados por empresa é visualizada no Apêndice D.

Quando analisada a concentração de funcionários por segmento hoteleiro, verifica-se que 47% atuam no setor de “Lazer e Negócios”, seguido pelo setor “Águas Termais”, que concentra 29,5% dos entrevistados. Em menor concentração estão os setores “Turismo Rural” (14,1%) e “Pousadas e Pequenos Hotéis” (9,0%).

Ainda, há que se destacar a concentração por gênero, sendo que as mulheres representaram a maioria dos entrevistados (67,9%). Com relação à faixa etária, a mais significativa compreendeu pessoas entre 19 a 30 anos (46,2%). Finalmente, sobre a escolaridade, foi observada uma dispersão entre os diferentes níveis de instrução, que pode ser verificado na Figura 20.

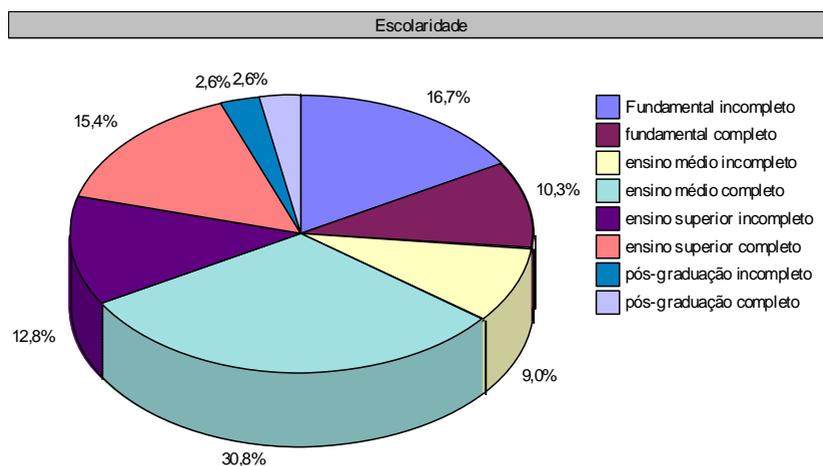


Figura 20: Escolaridade dos Funcionários
Fonte: Dados primários (2009).

A análise do gráfico permite verificar a predominância de funcionários com ensino médio (30,8%), seguido pelo fundamental incompleto (16,7%) e ensino superior completo (12,8%). Apenas uma restrita parcela cursa ou já cursou pós-graduação (5,2%).

A fim de identificar uma relação entre os cargos ocupados e a escolaridade dos funcionários, tais variáveis foram cruzadas, resultando na Tabela 12:

Tabela 12: Cruzamento entre Instrução vs. Cargo/ Função

Cargo/Função	Escolaridade								TOTAL
	Fundamental incompleto	Fundamental completo	ensino médio incompleto	ensino médio completo	ensino superior incompleto	ensino superior completo	pós-graduação incompleto	pós-graduação completo	
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH	0	0	0	3	2	0	0	0	5
Auxiliar de cozinha	5	0	2	1	0	1	0	0	9
Auxiliar de limpeza/ lavanderia	1	1	0	1	0	0	0	0	3
Camareira	3	3	0	8	0	0	0	0	14
Coordenador de Recepção	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Coordenador/ Gerente Eventos	0	0	0	0	0	2	1	0	3
Cozinheiro(a)	2	1	1	1	1	0	0	0	6
Encarregado de Reservas	0	0	0	0	2	2	0	0	4
Garçom	0	2	0	2	0	0	0	0	4
Gerente Adm/ Financeiro	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Gerente de A&B	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Gerente de hospedagem	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Mensageiro	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Porteiro	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Receptionista	0	0	1	4	3	5	0	0	13
Supervisor Operacional	0	0	0	1	1	0	0	1	3
Governança	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Serviços gerais	2	1	0	1	0	0	0	0	4
Almoxeirado/ Estoques	0	0	1	0	0	0	0	0	1
TOTAL	13	8	7	24	10	12	2	2	78

Fonte: Dados primários (2009).

A análise da tabela aponta o fato de grande parte das camareiras (57%) possuírem ensino médio completo e dos receptionistas entrevistados terem formação variando de ensino

médio completo a superior completo (92,3% dos recepcionistas entrevistados). Destaca-se também a baixa incidência de funcionários com pós-graduação. Entre aqueles que possuem esta formação (completa ou incompleta) estão um Coordenador de Recepção, um Coordenador/Gerente de Eventos, um Supervisor Operacional e uma Gerente de Hospedagem – portanto, somente cargos de coordenação/gerência.

Além da escolaridade, questionou-se os entrevistados sobre a realização de curso específico na área de hotelaria, sendo que 52% manifestou a não realização deste tipo de formação. Considerando que a competência para o desenvolvimento das atividades compreende também a experiência prática, verificou-se que 42,3% atuam no setor no máximo há dois anos.

Sobre o perfil, foram levantados os cargos e funções ocupados pelos funcionários entrevistados. A questão foi do tipo aberta, com posterior categorização. Dos cargos identificados, uma nova subdivisão foi realizada a fim de classificar os funcionários de linha de frente e os funcionários de bastidores, tendo por base a definição de Chon e Sparrowe (2003). A tabela com o total de cargos identificados e o número de funcionários por cargo indica predominância de funcionários de bastidores entre os entrevistados (67%), como se observa: (As tabelas referentes aos dados citados podem ser verificados no Apêndice D)

Tabela 13: Bastidores Vs. Linha de Frente

Bastidores	Nº	Linha de Frente	Nº
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH	5	Garçom	4
Auxiliar de cozinha	9	Mensageiro	2
Auxiliar de limpeza/ lavanderia	3	Porteiro	1
Camareira	14	Recepcionista	13
Coordenador de Recepção	2	Serviços gerais	4
Coordenador/ Gerente Eventos	3	Total Linha de Frente	24
Encarregado de Reservas	6		
Cozinheiro(a)	4		
Gerente Adm/ Financeiro	1		
Gerente de A&B	1		
Gerente de hospedagem	1		
Supervisor Operacional	3		
Almoxarifado/ Estoques	1		
Governança	1		
Total Bastidores	54		

Fonte: Dados primários (2009).

Identificar o tipo de falha na visão do funcionário tem papel fundamental para a compreensão e classificação dos tipos de falhas no setor hoteleiro. A questão, de formato aberto, solicitou que o funcionário indicasse o tipo de falha que pode ocorrer no desempenho de sua atividade e que podem implicar reclamação do hóspede.

Para fins de classificação, as atividades listadas pelos funcionários foram subdivididas nos quatro processos da hotelaria listados por Duarte (2005), sendo processo comercial, de hospedagem, administrativo/financeiro e de alimentos e bebidas. Considerando a abrangência do processo de hospedagem, este foi subdividido nas quatro funções básicas da

hospedagem proposta por Chon e Sparrowe (2003), a saber: recepção, governança, segurança e manutenção. Às categorias foram adicionadas o setor de reservas e *conciERGE*⁶/eventos, em virtude da identificação dos mesmos nas respostas dos funcionários.

<p>Setor Comercial</p> <p><i>Problemas Motivacionais/ Pessoais</i> Falta iniciativa; Má vontade;</p> <p><i>Problemas na Execução da Atividade</i> Falta de comunicação.</p>
<p>Setor Administrativo/ Financeiro</p> <p><i>Problemas Motivacionais/ Pessoais</i> Lentidão; Má gestão do tempo/ conhecimento;</p> <p><i>Problemas de Recursos Humanos</i> Contratação de funcionários sem qualificação; Falta de treinamento e orientações aos colaboradores; Desmotivação da equipe; Mau relacionamento com os colegas/ setores; Falta de supervisão;</p> <p><i>Problemas na Execução da Atividade</i> Não cumprir com o prometido nas reservas; Nota fiscal com valor incorreto, dados insuficientes para pagamento de faturas; Má execução dos procedimentos; Equipamentos ultrapassados; Qualquer erro ou descuido financeiro ou administrativo, até mesmo na forma como cobrar uma fatura vencida; Esquecer solicitação dos hóspedes; Prestar informações incorretas;</p>

⁶ Setor do hotel responsável por agendar atividades aos hóspedes (internas ou externas).

<p>Omitir informações;</p> <p><i>Problemas na Aquisição de Materiais</i> Comprar produtos sem qualidade; Deixar faltar produtos.</p>
<p>Alimentos e Bebidas</p> <p><i>Problemas na Execução da Atividade</i> Preparar a comida de forma errada; Não ter limpeza ou higiene; Não prestar atenção com o que está fazendo, com os alimentos; Louça mal lavada; Elaborar pratos não adequados ao gosto de minorias; Trabalhar com produtos de má qualidade; Erro ao repassar pedidos ou preenchimento de comanda; Demora na realização e entrega do prato; Demora na realização dos pratos; Tempero da comida; Atrasar na hora de servir a refeição; Carne mal assada; Servir mal o hóspede ou deixar o hóspede sem ser atendido por mais de 10 minutos; Falta de produtos;</p> <p><i>Problema no Atendimento ao Hóspede</i> Antipatia; Demora no atendimento; Mau atendimento;</p> <p><i>Problemas de Recursos Humanos</i> Pessoal sem treinamento.</p>
<p>Recepção</p> <p><i>Problemas Motivacionais/ Pessoais</i> Falta de agilidade; Falta de atenção; Falta de comprometimento;</p> <p><i>Problemas na Execução da Atividade</i> Lentidão no carregamento das malas; Não atender as necessidades do hóspede; Esquecer algum item importante na suíte; Problemas gerados no <i>check in</i> que podem se estender até o <i>check out</i>; Demora do <i>check in</i> e <i>check out</i>;</p>

Problemas com a Equipe

Falta de comunicação entre a recepção e/ou equipe em geral.

Falta de funcionários ou mal preparados para as funções

Descuido com as pessoas em geral

Problemas nos Sistemas de Apoio

Problemas com computador;

Problemas no Atendimento ao Hóspede

Mau atendimento;

Falta de atenção;

Falta de empenho no atendimento;

Falta de tato com os clientes;

Falta de comunicação;

Problemas na Infra-Estrutura

Más condições das acomodações;

Apartamentos que não estão de acordo com a solicitação do hóspede;

Outros Problemas

Falha nas reservas;

Erros de lançamento;

Alguns imprevistos.

Governança*Problemas Motivacionais/ Pessoais*

Falta de atenção;

Falta de organização;

Falta de higiene;

Problema na Execução das Atividades

Não realizar o trabalho corretamente;

Deixar o apartamento mau limpo;

Deixar o cheiro de material de limpeza no quarto;

Deixar cheiro de cigarro nos apartamentos

Roupa de cama em desacordo com as exigências do hóspede;

Equívoco na revisão de itens do frigobar;

Esquecer alguma coisa importante para o hóspede;

Disponibilizar roupas com manchas;

Manchar a roupa do cliente (lavanderia);

Roupa encaminhada para a lavadeira entregue mal lavada ou mal passada;

Falta de organização no apartamento;

Trocar a roupa quando o hóspede está no quarto;

<p><i>Problema no Sistema de Apoio</i> Equipamentos de trabalho em mau estado;</p> <p><i>Problemas com a Equipe</i> Falta de espírito de equipe;</p> <p><i>Problemas no Atendimento ao Hóspede</i> Não agradar o hóspede; Mau atendimento; Não estar à disposição do hóspede.</p>
<p>Segurança</p> <p>Não identificado.</p>
<p>Manutenção</p> <p>Falha de algum equipamento de lazer ou mesmo no equipamento; Falta de energia; Falta de água quente.</p>
<p>Concierge/ Eventos</p> <p><i>Problemas na Equipe</i> Falta de colaboração de um ou mais setores;</p> <p><i>Problemas de Comunicação</i> Esquecer de comunicar os demais setores do hotel sobre a existência de um evento; Deixar de passar informações para os demais colaboradores;</p> <p><i>Problemas na Execução da Atividade</i> Falhas em equipamentos áudio-visuais durante o evento; Salas preparadas em desconformidade ao solicitado pelo cliente; Atrasos nos coffee-breaks/ coquetéis;</p> <p><i>Outros Problemas</i> Banheiros sujos; Bebidas fora de temperatura ideal; Barulho.</p>
<p>Reservas</p> <p><i>Problemas na Execução da Atividade</i> Efetuar a reserva errada; Esquecer de fazer a reserva; Colocar no sistema informações erradas, como valores/ tipo/ apto;</p>

Não atender as necessidades do cliente.

Quadro 28: Falhas Identificadas pelos Funcionários
Fonte: Dados primários(2009).

Pela análise do quadro é possível verificar uma série de problemas e falhas que podem gerar reclamação do hóspede, alguns característicos de bastidores, como a contratação de funcionários sem qualificação (setor Administrativo/ Financeiro), outros típicos de linha de frente, como demora do *check in* e *check out* (setor Recepção). Ressalta-se que, dos problemas identificados anteriormente, os mais citados são de má execução das atividades, mau atendimento e de comunicação interna.

Interessante destacar que funcionários de setores com atividades predominantemente de bastidores percebem que falhas na sua área podem ser percebidas pelo hóspede e gerar reclamação do mesmo.

Lovelock e Wright (2006) comentam que muitas falhas nem chegam a ser comunicadas pelos clientes, o que implica perda de oportunidade para o hotel recuperar o cliente insatisfeito e, em muitos casos, repensar e/ou reformular um processo deficiente. No entanto, quando clientes reclamam, é importante saber a quem eles se reportam, pois tais funcionários necessitarão de orientações sobre como lidar com reclamações.

Considerando a importância desta questão, perguntou-se aos entrevistados a quem o cliente normalmente se reportava na necessidade de reclamar. Confirmando o que Chon e Sparrowe (2003) comentam sobre a recepção – ser o coração do hotel -, grande parte das citações (48,5%) indicou a recepção como meio

escolhido pelo hóspede para reclamar, seguido por pessoa da área em que ocorreu o problema (26,7%) e gerente ou superior (17,8%) (Ver tabela no Apêndice D).

Com a finalidade de identificar se funcionários da recepção recebem treinamento específico para lidar com reclamações, realizou-se um cruzamento entre a variável cargo/função e as respostas obtidas na questão em formato escalar, que apresentava a seguinte afirmação “Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas”. Observou-se concordância com a afirmativa, uma vez que 61% dos recepcionistas entrevistados indicaram ter recebido tal treinamento. A média deste grupo para a afirmativa foi de 2,27 – o que indica predominância de concordância, com algumas respostas em desacordo. A tabela com o cruzamento entre cargo/função e a opinião citada é observada no Apêndice D.

Outro ponto investigado na pesquisa, e já mencionado anteriormente, diz respeito ao nível de satisfação do funcionário, uma vez que pesquisas apontam que a insatisfação do funcionário influencia na ocorrência de falhas, podendo assim causar insatisfação do cliente (HESKETT et al, 1994). Na pesquisa observou-se que 69% dos entrevistados indicaram satisfação com o trabalho, enquanto 29,5% afirmaram estar “um pouco” satisfeitos. Uma pessoa indicou insatisfação.

Entre os principais motivos de “satisfação parcial” e de insatisfação figuram problemas salariais (20%), excesso de trabalho (12,8%) e comportamento inadequado dos colegas (11,5%). Perguntas envolvendo a temática da satisfação também

foram realizadas em formato escalar, no qual o entrevistado indicou sua opinião em escala de cinco pontos, variando de uma situação de total concordância (1) para total discordância (5). As afirmações, respectivas médias e desvio padrão encontram-se na Tabela 14:

Tabela 14: Impacto da Insatisfação na Atividade

Afirmações	Média	Desvio Padrão
a) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.	1,25	0,59
b) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.	2,24	1,24
c) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.	3,67	1,25
d) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na reclamação ou insatisfação do hóspede.	2,97	1,31

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados revelam concordância e baixa variação de respostas em relação à afirmação (a). A segunda já apresenta grau de concordância inferior à primeira afirmação, porém existente. A terceira afirmação (c) aponta discordância em relação à afirmativa. Finalmente, a quarta afirmação apresenta leve discordância.

A terceira (c) e quarta (d) afirmações apresentam um componente marcante – manifestação de ter cometido erros. Admite-se a possibilidade da terceira e quarta afirmações conterem viés de resposta em razão da insegurança do entrevistado em ter sua opinião revelada – apesar da explicação exaustiva de que tal fato não iria acontecer.

Dando sequência à apresentação consolidada dos dados de funcionários, mostram-se as opiniões relacionadas ao treinamento e, posteriormente, à postura da empresa frente ao cliente. Tratam-se de dados de natureza escalar, acompanhados, portanto, de suas respectivas médias e desvio padrão.

Tabela 15: Realização de Treinamentos/ Orientações

Afirmações	Média	Desvio Padrão
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.	1,96	1,07
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.	2,11	1,21
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.	2,46	1,27
d) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.	2,52	1,25

Fonte: Dados primários (2009).

Quando o assunto é treinamento, há certa concordância em sua existência. Finalmente, questionou-se aos funcionários sobre a sua percepção frente a postura da empresa com o cliente, obtendo-se os seguintes resultados:

Tabela 16: Postura da Empresa Frente ao Hóspede

Afirmações	Média	Desvio Padrão
a) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.	1,68	1,03
b) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.	1,69	0,97

Fonte: Dados primários (2009).

Pode-se dizer que os funcionários entrevistados acreditam que a empresa valoriza o hóspede e procura tomar as atitudes necessárias quando o mesmo reclama. Interessante perceber baixa divergência de opiniões, principalmente quando o assunto é solucionar os problemas dos hóspedes.

4.2 DADOS PROVENIENTES DOS HÓSPEDES

Os resultados apresentados na sequência são provenientes de pesquisa feita com 418 pessoas, que experimentaram algum tipo de problema durante hospedagem. A apresentação se inicia com o perfil dos clientes e dos hotéis com problemas. Em seguida, são mostrados os problemas identificados, bem como os procedimentos de reclamação tomados pelos hóspedes. Faz-se um levantamento do comportamento, expectativa e percepção dos reclamantes e dos não reclamantes.

4.2.1 Perfil dos hóspedes

Responderam à pesquisa tanto homens (45%) quanto mulheres (54%), com faixa etária predominante de 21 a 30 anos (47%), tendo grande parte (43%) pós-graduação completo. Os gráficos a seguir apresentam as informações relativas à faixa etária e nível de instrução.

Tabela 17: Faixa Etária - Hóspedes

		Freq.	Perc.	Perc. Válido	Perc. Acumulado
Válidos	De 15 à 20 anos	13	3,1	3,1	3,1
	De 21 à 30 anos	196	46,9	47,1	50,2
	De 31 à 40 anos	119	28,5	28,6	78,8
	De 41 à 50 anos	51	12,2	12,3	91,1
	De 51 à 60 anos	29	6,9	7	98,1
	Acima de 60 anos	8	1,9	1,9	100
	Total	416	99,5	100	
	Não Resp	2	0,5		
Total		418	100		

Fonte: Dados primários (2009).

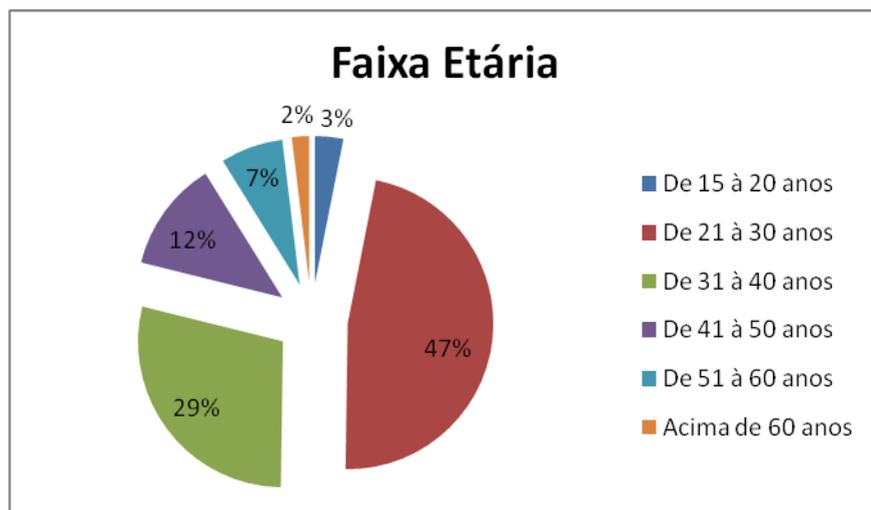


Figura 21: Faixa Etária - Hóspedes

Fonte: Dados primários (2009).

Outra faixa etária que se destaca é aquela entre 31 e 40 anos. Assim, a maioria dos entrevistados (76%) tem entre 21 e 40 anos, ou seja, são jovens e jovens adultos.

Tabela 18: Escolaridade - Hóspedes

	Escolaridade	Freq.	Perc.	Perc. Válido	Perc. Válido
Válidos	Fundamental Completo	1	0,2	0,2	0,2
	Médio Incompleto	1	0,2	0,2	0,5
	Médio Completo	11	2,6	2,6	3,1
	Superior Incompleto	84	20,1	20,2	23,3
	Superior Completo	87	20,8	20,9	44,2
	Pós-graduação Incompleto	51	12,2	12,3	56,5
	Total	416	99,5	100	
	Não Resposta	2	0,5		
Total		418	100		

Fonte: Dados primários (2009).

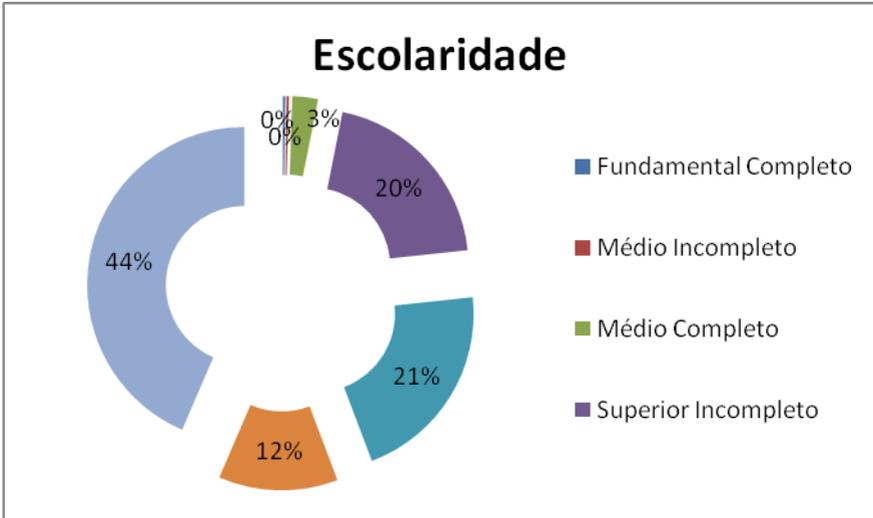


Figura 22: Escolaridade - Hóspedes
 Fonte: Dados primários (2009).

Tais informações indicam que se tratou de um público jovem, bastante instruído. Outra informação coletada mostrou que a maioria (68,4%) dos respondentes mora no Estado de Santa Catarina, seguido por moradores de Rio Grande do Sul (7,8%) e Paraná (7,1%) (Dados disponíveis no Apêndice E).

4.2.2 Perfil dos hotéis com problemas

Os hotéis mais indicados pela ocorrência de algum tipo de problema foram do segmento de “**Lazer e Negócios**”, com 41% das respostas, bem como o segmento de “**Pousadas e Pequenos Hotéis**”, com 21,9%, seguido pelos “**Hotéis de Praia**”, com 19,3% das respostas.

Hotéis e pousadas localizados em **Santa Catarina** foram os mais indicados pela ocorrência de problemas (40% das respostas), sendo este dado justificado pela participação de maior número de hóspedes respondentes residentes no Estado (68,4%). Na sequência aparece **São Paulo**, com 10,6% das respostas. Empreendimentos hoteleiros localizados **fora do Brasil** também foram citados pelos entrevistados – tais empresas corresponderam a 9,6% do total de empresas indicadas (Dados disponíveis no Apêndice E).

4.2.3 Tipos de Falhas Identificados

O estudo da falha envolveu a identificação do setor onde a falha ocorreu, sua natureza e gravidade, segundo a percepção do hóspede. Quanto ao setor, foram identificadas falhas em diferentes setores, porém a concentração de respostas foi observada nas **instalações internas (quarto)**, com 47% das respostas, seguido pelo **ambiente interno** (12,1%) e **recepção** (10,9%). Com relação à natureza da falha, os **equipamentos estragados** e a **falta de higiene/limpeza** figuraram entre os mais citados, o primeiro com 18,8% e o segundo com 14%(Dados disponíveis no Apêndice E).

Um cruzamento entre as informações referentes ao setor em que ocorre a falha e sua natureza permitiu verificar que tipos de problemas são mais comuns em cada um dos setores estudados. Os dados são apresentados considerando o total por setor.

Tabela 19: Natureza das Falhas X Setor de Ocorrência

NATUREZA (%)	SETORES (%)											Total	
	Administração Geral	Ambiente Interno	Comercial	Estacionamento	Instalações Externas	Instalações Internas	Lavanderia	Recepção	Recreação /Eventos	Reservas	Restaurante		Outro
Barulho excessivo	0,0	20,0	0,0	0,0	33,3	7,2	0,0	2,2	16,7	0,0	0,0	0,0	7,02
Equipamentos estragados	0,0	20,0	0,0	0,0	33,3	32,0	0,0	2,2	16,7	0,0	0,0	8,3	18,89
Erro no atendimento de solicitação	9,4	4,0	25,0	0,0	0,0	3,6	0,0	20,0	0,0	25,0	6,7	0,0	7,26
Erro nos procedimentos	12,5	2,0	0,0	25,0	0,0	1,5	0,0	2,2	0,0	4,2	0,0	8,3	2,91
Financeiro/Cobrança indevida	9,4	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0	33,3	8,9	0,0	12,5	3,3	0,0	3,15
Falta de Conforto	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0	4,2	0,0	8,3	5,33
Falta de Segurança	3,1	2,0	0,0	25,0	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	4,2	0,0	0,0	1,94
Falta de higiene/limpeza	3,1	16,0	0,0	0,0	11,1	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	14,04
Falta de Organização/Reposição	6,3	2,0	0,0	25,0	0,0	5,2	33,3	2,2	0,0	0,0	20,0	8,3	5,57
Falta de informação/sinalização	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,4	0,0	4,2	3,3	0,0	1,21
Horário Restrito	6,3	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	33,3	0,0	3,3	0,0	2,18

Informação Errada	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	0,5	0,0	6,7	0,0	4,2	3,3	0,0	1,69
Lentidão	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	6,7	8,3	1,69
Mau atendimento	21,9	0,0	0,0	0,0	22,2	1,0	0,0	31,1	0,0	0,0	13,3	0,0	7,02
Odor desagradável	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0	6,2	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	8,3	4,36
Propaganda enganosa	6,3	2,0	25,0	0,0	0,0	1,5	0,0	2,2	16,7	0,0	6,7	0,0	2,66
Troca de registro de informação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	20,8	0,0	0,0	1,94
Outro	15,6	8,0	0,0	25,0	0,0	9,3	33,3	2,2	16,7	20,8	13,3	50,0	11,14
Total (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados primários(2009).

Considerando os setores mais indicados pelos respondentes, observa-se, por exemplo, que nas instalações internas os problemas mais comuns são de equipamentos estragados (corresponde a 33% dos problemas nas instalações internas) e a falta de higiene e limpeza (22%).

Com relação ao ambiente interno do hotel, os problemas mais citados foram barulhos excessivos (20%) e equipamentos estragados (20%). E sobre a recepção, os problemas mais indicados foram o mau atendimento (31%) e os erros no atendimento a alguma solicitação feita pelo hóspede (20%).

Além da natureza e setor, procurou-se verificar a gravidade do problema percebida pelo hóspede. Houve uma concentração de respostas nas classificações “**muito grave**” (40,2%), “**grave**” (34%), e “**medianamente grave**” (17,2%). A média das respostas reforça a percepção entre média e alta para a gravidade do problema, dado que as respostas variaram de (1) nada grave a (5) muito grave. A média obtida foi de 4,03 e desvio padrão de 1,01.

Para verificar quais problemas foram considerados de maior gravidade, um cruzamento entre natureza do problema e gravidade percebida foi realizado. O resultado é observado na Tabela 20.

Tabela 20: Natureza das Falhas X Gravidade do Problema

GRAVIDADE/ NATUREZA (Citações)	Nada Grave	Pouco Grave	Medianamente Grave	Grave	Muito Grave	Não Resposta	Total
Barulho excessivo	0	2	3	12	12	0,0	29
Equipamentos estragados	1	6	12	31	28	0,0	78
Erro no atendimento de solicitação	0	3	7	7	13	0,0	30
Erro nos procedimentos	1	0	0	7	4	0,0	12
Financeiro/Cobrança indevida	1	1	3	3	5	0,0	13
Falta de Conforto	0	0	2	8	12	0,0	22
alta de Segurança	0	0	1	4	3	0,0	8
Falta de higiene/limpeza	2	7	9	14	26	0,0	58
Falta de Organização/Reposição	0	1	7	5	9	0,0	22
Falta de informação/sinalização	0	0	1	3	1	0,0	5
Horário Restrito	0	2	1	3	3	0,0	9
Informação Errada	0	0	3	1	3	0,0	7
Lentidão	0	0	1	3	4	0,0	8
Mau atendimento	0	2	6	12	9	0,0	29
Odor desagradável	0	1	2	12	4	0,0	19
Propaganda enganosa	0	1	1	3	6	0,0	11
Troca de registro de	0	0	2	4	2	0,0	8

informação							
Outro	1	3	11	10	21	0,0	46
Não Resposta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4	4,0
TOTAL	6	29	72	142	165	4	418

Fonte: Dados primários (2009).

Pela análise dos dados, verifica-se que as citações estão concentradas no item “equipamentos estragados”, considerado um problema grave para 31 pessoas (39,74% dos que indicaram problemas com equipamentos) e muito grave para 28 pessoas (35,89%). A “falta de higiene e limpeza” foi indicada como um problema muito grave para 26 hóspedes (6,2% dos que reclamaram). Além disso, 21 pessoas consideraram como “muito grave” outros tipos de problemas, tais como furto (citado por cinco pessoas), problemas na reserva (cinco pessoas) e a existência de insetos no quarto, como aranhas e formigas (citado por duas pessoas).

Considerando a concentração de problemas nas instalações internas (quartos), e de natureza relacionada a equipamentos estragados e limpeza, apresentam-se alguns relatos de tais problemas avaliados como muito grave:

Relatos: Muito Grave/ Quarto/ Equipamentos
01: Chuveiro variando entre quente e frio.
02: O chuveiro desligava sozinho.
03: Chuveiro não esquentava, sujeira.
04: Ar condicionado estragado no verão. Temperatura externa de 32 graus.
05: Móveis velhos e aparelhos como ar condicionado e controle remoto sem

funcionar perfeitamente. Equipamentos pelos quais pagamos a mais na diária.
06: Não havia água quente no chuveiro
07: Porta do quarto não abria, o funcionário responsável no momento demorou mais de 2 horas para resolver o problema
08: Luz do banheiro queimada e chuveiro não esquentando.
09: O ar condicionado não funcionava, nem a descarga do banheiro
10: O chuveiro saía pouca água e queimou mais de uma vez, mesmo sendo arrumado. A rede elétrica parecia não estar adequada também, pois ao ligar o secador de cabelo interferia no chuveiro as luzes ficavam fracas. Após todo o inconveniente, mudamos de quarto, mas o chuveiro também não era bom.
11: Ar condicionado não funcionava
12: Fazia muito frio. Meu marido foi tomar banho, o chuveiro era elétrico e quando ele entrou no box o chuveiro explodiu. Sorte que não aconteceu nada com ele.
13: Era um quarto com um beliche, uma cama para casal, e uma para solteiro. Havia um banheiro, com o box do chuveiro estragado, chuveiro que não aquecia o suficiente (já que no RS é sempre Frio). O problema só não foi maior, pois somente utilizamos o quarto e banheiro para pernoitar na cidade, e continuar viagem na manhã seguinte.
14: Acordamos de manhã e não tinha água no hotel.
15: O bacio do vaso sanitário ficava constantemente com água vazando e se escutava o barulho de descarga de todos os quartos adjacentes.
16: Chegamos no hotel tarde da noite e a cama estava simplesmente só com o colchão. Tivemos que chamar a camareira (e esperar quase meia hora) pra arrumar e podermos finalmente dormir.
17: Colchão velho com defeito por excesso de uso.
18: Vários equipamentos no quarto não funcionavam adequadamente, mas o pior foi o chuveiro que não esquentava.
19: Cama quebrada.

Quadro 29: Relatos de Problemas Muito Graves em Equipamentos nos Quartos

Fonte: Dados primários (2009).

Fica evidente que problemas com chuveiro foram os mais presentes entre os relatos de problemas avaliados como muito graves com equipamentos, ocorrentes nos quartos. Alguns relatos envolvendo a cama também são observados, porém em menor incidência.

Sobre os problemas muito graves envolvendo higiene e limpeza no quarto, foram listados os seguintes:

Relatos: Muito Grave/ Quarto/ Higiene e Limpeza
01: Roupa de cama, toalhas e tapetes, em péssimas condições...
02: Mau odor, falta de higiene.
03: O ambiente do quarto contemplava uma cozinha também, integrado. As paredes do quarto estavam sujas e o banheiro não limpo adequadamente.
04: Encontrei toda a roupa de cama do quarto suja logo na entrada.
05: Encontramos um escorpião no box do banheiro.
06: É uma pena não lembrar do nome do hotelzinho, eu e meu namorado fomos para Jaraguá do Sul, pois tínhamos um casamento e ficamos hospedados neste pequeno hotel, a decepção foi enorme. Partes com mofo, o banheiro não parecia limpo e toalhas de rosto e banho não estavam muito bem apresentáveis. Além da falta de higiene, a falta de conforto também foi outro fator relevante. As camas antigas pareciam que iriam quebrar quando apenas além sentava. Horrível.
07: O banheiro não estava higienizado, quando entrei no quarto, no primeiro dia de estadia no hotel.
08: Quarto com cheiro de mofo, teias de aranha e toalhas velhas
09: Resíduos no carpete.
10: Entrei no hotel e havia uma mancha de sangue no cobre leito, não disse nada e no dia seguinte, lá estava ele novamente.
11: O apartamento tinha bancadas com marcas de copos de hóspedes anteriores, cabelos no chão, no tapete, sobre a cama, poeira nos móveis.
12: O banheiro estava mal limpo, com sujeiras visíveis no ralo (externamente), box com respingos e a cor do tapete do banheiro deixava muito em dúvida a higiene do local.
13: Baratas no quarto.
14: Cheiro muito forte de cigarro no quarto. Solicitei a troca de quarto e não foi feita.
15: Total falta de limpeza e conservação tanto do quarto como de todas as instalações do hotel, tais como piscina, recepção, salão de jogos e paisagismo.
16: BWC mal limpo, não dava coragem de usar.
17: O hotel apresentava paredes com mofo e banheiros visivelmente sujos.
18: O Padrão do quarto escolhido era uma suíte luxo e obtivemos um de qualidade bem inferior, em condições higiênicas duvidosas, a vista da sacada mostrada no catálogo do hotel na agência era uma e a que tínhamos era completamente diferente.
18: Quarto destinado a usuários da Bancorbras estava sujo e sem frigobar, sendo que feita a reclamação na portaria, a resposta foi de o plano não previa quarto melhor!
19: O quarto não foi limpo antes do ingresso. Havia pertences de hóspedes anteriores, detritos e o ambiente estava bastante desarrumado.

20: Na chegada ao hotel, nos deram um quarto que não estava adequadamente limpo. Deixamos as malas na recepção e saímos para passear. Quando voltamos à noite, nos deram o mesmo quarto que, para nossa surpresa, ainda não estava limpo!! Foi realmente um erro gravíssimo, ainda mais em se tratando de uma cidade turística como Palma de Mallorca.
21: Os banheiros não estavam limpos e não eram limpos de um dia para o outro.
22: Chuveiro com problemas; Sujeira (pó, teia de aranha, etc.); Lençol sujo, etc.,.
23: O piso de cerâmica sujo c/ manchas e cabelos, acentuando o problema no banheiro.

Quadro 30: Relatos de Problemas Muito Graves na Higiene e Limpeza dos Quartos

Fonte: Dados primários (2009).

Nota-se que as falhas relacionadas à higiene e limpeza dos quartos são variadas, mas de modo geral, envolvem banheiro e quarto mal limpo, roupas de cama e banho em condições inadequadas de uso e presença de insetos.

Além dos quartos, outro setor que concentrou reclamações foi o ambiente interno do hotel, sendo que os principais problemas vivenciados foram em relação ao barulho excessivo e equipamentos estragados. Apresentam-se na sequência os relatos de problemas considerados muito graves no ambiente interno do hotel, primeiramente de natureza relacionada a barulho excessivo e, posteriormente, a equipamentos estragados.

Relatos: Muito Grave/ Ambiente Interno/ Barulho
01: Colocaram brita na volta da Pousada, quando passava os carros era motivo para não conseguir descansar e nem dormir.
02: Fui acordada as 8h15 da manhã por uma pessoa que bateu na minha porta e além disso, fez um enorme barulhão tentando acordar seu grupo (20 pessoas) para tomar o café da manhã.
03: No meio da noite acordei com o som de uma banda animando uma festa à beira da piscina interna do Hotel e continuou até a madrugada apesar das reclamações.

04: Havia um motor ligado dia e noite na janela do quarto, mesmo ela fechada o barulho era insuportável.
--

Quadro 31: Relatos de Problemas Muito Graves Envolvendo Barulho no Ambiente Interno do Hotel

Fonte: Dados primários (2009).

Neste caso (ambiente interno associado a barulho), todas as situações indicaram perturbação ao descanso do hóspede. Em três casos, os relatos envolvem problemas durante a noite. Com relação aos equipamentos, foram os seguintes:

Relatos: Muito Grave/ Ambiente Interno/ Equipamentos

01: Quarto com equipamentos quebrados, banheiro e quarto sem parede alta divisória. Ralo do chuveiro entupido, água transbordando, água fria, janelas sem vidro.
--

02: Ar condicionado e frigobar com pane elétrica
--

03: Problema com o sistema de Tv a cabo

04: O ar condicionado não funcionou direito e ainda quase matava a gente de susto com um barulho numa frequência de 10 em 10 min e o frigobar estava vazio, nem água tinha. Fomos recebidos e encaminhados como se estivesse tudo a nossa espera e foi aí então que fomos obrigados a passar por aquele constrangimento, afinal não dá pra ficar sem água. Ah, detalhe, acabaram trocando o frigobar por outro, pois o mesmo estava quebrado, ou seja, o descanso teve de esperar um pouco.

Quadro 32: Relatos de Problemas Muito Graves de Equipamentos no Ambiente Interno do Hotel

Fonte: Dados primários (2009).

Neste caso, observa-se que os hóspedes classificaram ambiente interno do hotel como ambiente do quarto (apesar de, no questionário, constar “ambiente interno do hotel” e “instalações internas (quarto)”). Os relatos envolvem problemas em equipamentos como ar condicionado, frigobar e TV a cabo.

Em relação à recepção, terceiro setor mais indicado por incidência de reclamações, os problemas foram de erro no

atendimento de solicitação e mau atendimento. Os relatos são apresentados a seguir.

Relatos: Muito Grave/ Recepção/ Erro no Atendimento de Solicitação
01: Serviço de transfer foi solicitado, mas o hotel que era responsável por tal serviço, esqueceu de executá-lo. Resultado: fiquei esperando por mais de 1 hora e retornei para o hotel a pé.
02: Solicitei o serviço de leva e traz, mas o hotel que era responsável por tal serviço, esqueceu de executá-lo.
03: O serviço de transfer foi solicitado, mas o hotel que era responsável por tal serviço, não executou. Fiquei esperando por mais de 1 hora e retornei para o hotel a pé, sou idoso.
04: Sou uma senhora de idade e solicitei o serviço de transfer do hotel, mas o hotel esqueceu de executar o serviço. Fiquei esperando por mais de 1 hora e retornei para o hotel a pé.

Quadro 33: Relatos de Problemas Muito Graves de Atendimento de Solicitação pela Recepção

Fonte: Dados primários (2009).

Observa-se que os quatro casos relatados possuem a mesma natureza, estão relacionados ao serviço de *transfer* (leva e traz) de hóspedes. Nota-se, nos relatos, que o hotel era responsável por tal serviço e não executou o mesmo. Sobre os problemas de mau atendimento, os relatos foram os seguintes:

Relatos: Muito Grave/ Recepção/ Mau Atendimento
01: Solicitei que chamassem um taxi. Solicitaram um taxi não credenciado a rede de rádio táxi, nem um serviço oficial do hotel. Fui atendida por um indivíduo que foi dar uma gorjeta ao recepcionista e não me deu o troco, por referir não dispor. Como havia ficado acertado de o mesmo me levar ao aeroporto no dia seguinte, descontaria o valor devido. No dia seguinte, não apareceu, e tive que solicitar outro táxi.
02: As informações divulgadas pela recepcionista eram inadequadas e insuficientes para sanar as dúvidas dos hóspedes. Além disso, faltava profissionalismo e total falta de conduta na recepção dos hóspedes.
03: O setor de Check in, não tinha a menor organização com a chegada de vários hospedes ao mesmo, tempo, era atendido primeiro que reclamava mais.
04: Ao pagar as despesas da estadia a atendente teve uma má vontade gigantesca para dividir a minha conta e de meu colega de quarto, pois as despesas não foram 50% a 50% entre nós 2.

05: Diante de uma solicitação inusual, o recepcionista tornou-se irritadiço e extremamente mal educado, agressivo até.

06: Dona da pousada reclamou que iríamos chegar da competição após as 18h e iria atrapalhar a ida dela ao culto!

07: Eu estava na cidade para o casamento de uma amiga para o qual eu levei um vestido que descobri manchado e precisava urgente de uma lavanderia ultra rápida, no entanto ao contatar a recepção para que me indicasse a lavanderia mais próxima fui extremamente mal atendida me mandando simplesmente olhar a lista telefônica e ver o endereço independente de eu conhecer ou não a região, então peguei alguns nomes e tentei localizar num mapa e saí com o carro atrás de alguma lavanderia que pudesse me atender. Seria um problema simples de resolver, afinal, é obrigação de quem está atendendo, conhecer bem a região para poder orientar os hóspedes e além disso, o recepcionista foi grosseiro. Resultado: nunca mais voltei ao hotel e já havia me hospedado lá umas três vezes...

Quadro 34: Relatos de Problemas Muito Graves de Mau Atendimento na Recepção

Fonte: Dados primários (2009).

Nestes casos, ficam evidentes comportamentos de má vontade, pouca prestatividade, desinteresse e até falta de organização. Curiosamente, tais comportamentos não foram restritos aos funcionários do hotel, sendo indicado, em um caso, o proprietário do estabelecimento hoteleiro.

4.2.4 Procedimentos de Reclamação

Com o objetivo de estudar os procedimentos de reclamação, procurou-se verificar, dos entrevistados, quantos reclamaram. Os dados da pesquisa revelaram que, de todos os 418 hóspedes que vivenciaram problemas na sua hospedagem, 76,6% procederam reclamação (Dados disponíveis no Apêndice E). A análise a seguir é realizada com base no comportamento e percepção deste público.

Sabendo que a reclamação pode ser feita de diversas formas, procurou-se verificar a forma utilizada pelo hóspede para proceder a reclamação. Dos dados obtidos, verificou-se que 46,7% falaram **diretamente com o recepcionista**. Em segundo lugar, a forma de comunicação mais utilizada foi a **conversa direta com o gerente/responsável** (24,9%). Em terceiro lugar, com 16,72%, os hóspedes optaram pelo **telefone** (Dados disponíveis no Apêndice E). Nota-se que, neste quesito, a maioria dos respondentes (88,32%) fez uso de meios pessoais para comunicar sua reclamação.

Além disso, perguntou-se aos hóspedes sobre o tempo de espera da resposta. A maioria dos respondentes indicou necessidade de **atendimento em até 30 minutos** (52,5%). Na sequência, 19,8% dos entrevistados indicou que esperava resposta **durante a estadia, independente do tempo** e 12% dos entrevistados indicaram espera de no **máximo uma hora**. Uma parcela significativa dos entrevistados (15,4%) indicou como resposta **“outra alternativa”**, além daquelas apresentadas no questionário.

A análise destas informações mostrou que 6,3% dos entrevistados **não esperavam uma solução ao problema**, sendo a reclamação feita para comunicar sua indignação com a situação vivenciada. Relatos como a seguir ilustram esta situação:

Relatos: Não esperava solução para o problema
A recepção não informou o horário do café da manhã e os hóspedes ficaram sem atendimento.
Era para ter um buquê de flores e champagne esperando a nossa chegada. Quando chegamos na pousada, a pessoa que nos recepcionou não sabia nem o quarto que havíamos reservado.
O hotel não informou que se chegássemos depois de um certo horário perderíamos a reserva.
Reservei quarto para 2 adultos e uma criança de 5 anos o quarto era limitado para 2 adultos. Como tinham bastante demanda, por causa do Campeonato de Surf Internacional, não cumpriram com a reserva. Minha filha de 5 anos dormiu num berço improvisado.

Quadro 35: Relatos de Situações em que o Hóspede Não Espera Solução

Fonte: Dados primários (2009).

Em geral, são situações que não podem ser resolvidas, pois o problema já ocorreu. Uma análise mais apurada entre tais situações e a intenção de retorno à pousada indicou que a **média obtida para tal situação foi de 3,95** (considerando 1 para intenção total de retorno e 5 para nenhuma intenção de retorno). Esta média mostra que, em situações em que o hóspede nem espera resposta, sua indignação é tal que não há interesse em retornar.

Investigando um pouco mais o tempo de espera, um cruzamento entre esta variável com a natureza do problema buscou identificar para quais tipos de problema o tempo de espera é menor. O resultado é visualizado na Tabela 21:

Tabela 21: Natureza do Problema X Tempo de Espera

NATUREZA DO PROBLEMA	TEMPO ESPERADO DE RESPOSTA								TOTAL	
	Máximo 30 minutos		Máximo 1 hora		Durante a estadia, independente do tempo		Outro			
	Cit.	%*	Cit.	%*	Cit.	%*	Cit.	%*	Cit.	%**
Barulho excessivo	13	65%	1	5%	5	25%	1	5%	20	6%
Equipamentos estragados	40	61%	7	11%	12	18%	7	11%	66	21%
Erro no atendimento de solicitação	20	77%	2	8%	1	4%	3	12%	26	8%
Erro nos procedimentos	5	50%	3	30%	1	10%	1	10%	10	3%
Financeiro/Cobrança indevida	10	77%	0	0%	1	8%	2	15%	13	4%
Falta de Conforto	7	44%	4	25%	4	25%	1	6%	16	5%
Falta de Segurança	3	50%	0	0%	3	50%	0	0%	6	2%
Falta de higiene/limpeza	17	44%	9	23%	6	15%	7	18%	39	12%
Falta de Organização/Reposição	10	56%	0	0%	6	33%	2	11%	18	6%
Falta de informação/sinalização	2	40%	0	0%	1	20%	2	40%	5	2%
Horário Restrito	2	25%	1	13%	3	38%	2	25%	8	3%
Informação Errada	4	67%	0	0%	0	0%	2	33%	6	2%
Lentidão	2	40%	2	40%	0	0%	1	20%	5	2%
Mau atendimento	6	38%	0	0%	5	31%	5	31%	16	5%
Odor desagradável	4	33%	4	33%	2	17%	2	17%	12	4%
Propaganda enganosa	5	56%	0	0%	2	22%	2	22%	9	3%
Troca de registro de informação	5	71%	1	14%	0	0%	1	14%	7	2%
Outro	12	34%	5	14%	11	31%	7	23%	36	11%
TOTAL	167	53%	39	12%	63	20%	48	15%	317	

* % sobre o total por linha; **% sobre o total de respondentes (317)

Fonte: Dados primários (2009).

Na tabela anterior se observa que, em um dos problemas mais indicados (equipamentos estragados, com 21%), o tempo de espera da resposta mais significativo é de no máximo 30 minutos. Aliás, este é o tempo de espera observado na maioria dos problemas indicados. Naturalmente, situações específicas devem ser analisadas, uma vez que o tempo de espera de resposta pode variar para a solução no mesmo dia/tarde/noite, ou solução durante a estadia, ou ainda solução na próxima estadia.

Ainda, questionou-se os entrevistados sobre qual a forma ideal de comunicação de um problema – questão voltada a todos os respondentes da pesquisa. Com a aplicação de ferramenta de estatística descritiva foram alcançados os seguintes resultados:

Tabela 22: Formas de Comunicação

Forma de Comunicação	Nº de respostas	Mínimo (Concordo Totalmente)	Máximo (Discordo Totalmente)	Média	Desvio Padrão
Caixa de reclamações	403	1	5	2,3499	1,27125
Questionário de satisfação	400	1	5	2,085	1,06094
Atendimento pessoal (gerente)	407	1	5	1,4226	0,73831
Atendimento pessoal (repcionista)	403	1	5	1,6476	0,91961
Atendimento pessoal (setor da falha)	398	1	5	2,0678	1,20575
Formas pessoais (email, fax)	405	1	5	2,5531	1,27243

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados indicam que as formas preferidas pelos hóspedes para reclamar são os **atendimentos pessoais** (pelo gerente ou recepcionista) – situações comprovadas pelas médias próximas a um e desvio padrão inferior a um – o que representa baixa variação das respostas. Na sequência, aparece o atendimento pessoal feito pelo setor responsável da falha, seguido pelo questionário de satisfação, caixa de reclamações e, por último, formas impessoais como email e fax.

4.2.5 Expectativa e Percepção de Reclamantes

As questões anteriores foram relacionadas ao procedimento de reclamação, expectativa de tempo de resposta e forma de comunicação ideal (esta última voltada a todos os respondentes). Nesta seção, o foco da análise é a qualidade percebida da recuperação dos serviços, iniciando com a percepção sobre a responsabilidade do problema. As respostas (médias e desvio padrão) são apresentadas na Tabela 23:

Tabela 23: Responsabilidade pelo Problema

Responsabilidade do problema	N	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Má administração do hotel/ pousada.	306	1	5	1,7222	0,88963
Pessoal de bastidores.	262	1	5	2,4809	1,3943
Pessoal de linha de frente.	261	1	5	2,6667	1,40329
Não foi possível identificar.	169	1	5	3,6331	1,40419

Fonte: Dados primários (2009).

Os resultados da tabela indicam que os respondentes sabem identificar o responsável pelo problema e que, em geral, os problemas são de **má administração do hotel/ pousada**, uma vez que esta situação corresponde a uma média de 1,72 – mais próxima da situação “concordo totalmente”.

Uma análise mais detalhada deste item foi realizada a fim de identificar se havia relação entre a natureza do problema e a responsabilidade atribuída ao mesmo. Esta análise foi feita com o objetivo de verificar se o hóspede consegue identificar a origem do problema (se de bastidores ou de linha de frente), dependendo do tipo de problema vivenciado. A Tabela 24 mostra o cruzamento de tais informações:

Tabela 24: Natureza do Problema X Responsabilidade: Administração da Pousada

NATUREZA DO PROBLEMA	DO	MÁ ADMINISTRAÇÃO DO HOTEL/ POUSADA					Total
		Bastidor (B) de Linha de Frente (LF)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	
Administração geral	B	22	4	0	0	0	26
Ambiente interno do hotel/ pousada	LF	19	14	4	1	0	38
Comercial	B	2	1	1	0	0	4
Estacionamento	LF	2	0	0	0	0	2
Instalações externas	LF	2	1	0	0	0	3
Instalações internas (quarto)	LF/ B	66	55	19	4	3	147

Lavanderia	B	0	2	0	0	0	2
Recepção	LF	16	11	2	3	1	33
Recreação/ Eventos	LF	4	0	1	1	0	6
Reservas	B	9	11	3	1	0	24
Restaurante/ alimentação	LF/ B	5	5	3	1	0	14
Outro		4	2	0	0	0	6
TOTAL		151	106	33	11	4	305

Fonte: Dados primários (2009).

De acordo com a tabela anterior, problemas de bastidores, como Administração Geral, Comercial, Lavanderia e Reservas, são de responsabilidade da Administração Geral, uma vez que a maioria dos respondentes indicou concordo totalmente ou concordo. O mesmo ocorre com alguns problemas de linha de frente, tais como Ambiente Interno, Recepção e Restaurante.

Tabela 25: Natureza do Problema X Pessoal de Linha de Frente

NATUREZA DO PROBLEMA	DO	PESSOAL DE LINHA DE FRENTE						Total
		Bastidor (B) de Linha de Frente (LF) Concorde	Totalmente	Concorde	Concordância (%)*	Indiferente	Discorde	
Administração geral	B	8	3	52%	5	3	2	21
Ambiente interno do hotel/ pousada	LF	9	6	50%	6	6	3	30
Comercial	B	2	0	67%	0	0	1	3
Estacionamento	LF	0	2	100%	0	0	0	2
Instalações externas	LF	1	1	100%	0	0	0	2

Instalações internas (quarto)	LF/ B	18	24	34%	22	37	22	123
Lavanderia	B	1	1	100%	0	0	0	2
Recepção	LF	19	14	97%	0	1	0	34
Recreação/ Eventos	LF	1	0	25%	1	2	0	4
Reservas	B	10	5	68%	3	4	0	22
Restaurante/ alimentação	LF/ B	4	0	31%	0	6	3	13
Outro		2	1	75%	1	0	0	4
TOTAL		75	57		38	59	31	260

Fonte: Dados primários (2009).

Pela análise da tabela, observa-se que, em alguns setores caracterizados como de linha de frente, os hóspedes atribuem a responsabilidade pelo problema ocorrido aos funcionários de linha de frente. É o que acontece com o Ambiente Interno, em que 50% dos entrevistados que vivenciaram problemas neste setor indicaram concordar com a afirmação. O mesmo ocorre com o Estacionamento (100%), Instalações Externas (100%) e Recepção (97%).

Interessante notar que setores como as Instalações Internas (quartos) e Restaurante - que envolvem tanto situações de linha de frente (por exemplo, a limpeza e organização do quarto ou higiene e limpeza do restaurante), como de bastidores (arrumação do quarto por parte das camareiras, elaboração dos pratos na cozinha) - apresentaram dispersão de citações. Isso ocorre em função da natureza do problema, que pode ser de bastidor ou linha de frente.

Para exemplificar, apresenta-se um relato de um hóspede que concordou totalmente que o problema no quarto era de responsabilidade do pessoal de linha de frente, e outro que discordou totalmente. Um dos que concordaram totalmente fez o seguinte depoimento: *“Barulho causado por banda de música após às 23:00 horas. Após a reclamação o problema só foi solucionado depois das 03:00 horas da manhã.”*

Já o relato do hóspede que discorda totalmente de que o problema foi de responsabilidade do pessoal de linha de frente relata o seguinte: *“Tinha uma expectativa de padrão do cômodo anunciado que não foi satisfeita.”*

Assim, fica evidente que problemas de linha de frente são associados a responsáveis ou funcionários de linha de frente, porém, se um setor lida com as duas situações, há que se analisar a falha (caso a caso) para identificar sua origem.

Tabela 26: Natureza do Problema X Pessoal de Bastidores

NATUREZA DO PROBLEMA	DO	PESSOAL DE BASTIDORES						Total
		Bastidor (B) de Linha de Frente (LF) Concordo	Totalmente	Concordo	Concordância (%)*	Indiferente	Discordo	
Administração geral	B	5	4	50%	1	5	3	18
Ambiente interno do hotel/ pousada	LF	11	12	72%	1	3	5	32
Comercial	B	1	0	50%	0	0	1	2
Estacionamento	LF	1	0	100%	0	0	0	1
Instalações externas	LF	2	0	50%	1	1	0	4

Instalações internas (quarto)	LF/ B	57	40	72%	14	15	8	134
Lavanderia	B	0	3	100%	0	0	0	3
Recepção	LF	4	2	22%	4	11	6	27
Recreação/ Eventos	LF	0	0	0%	2	2	1	5
Reservas	B	1	5	33%	1	9	2	18
Restaurante/ alimentação	LF/ B	3	2	38%	2	4	2	13
Outro		1	0	25%	3	0	0	4
TOTAL		86	68		29	50	28	261

* Soma dos valores obtidos em Concorde Totalmente e Concorde (% sobre o total da linha)

Fonte: Dados primários (2009).

Completando esta sequência de informações, a tabela anterior busca verificar se os hóspedes associam problemas de natureza de bastidores ao pessoal de bastidores. De acordo com os dados, observa-se que apenas no setor lavanderia há uma percepção total de que o problema se configura como de bastidores (muito embora dois hóspedes tenham classificado como problema de linha de frente). Curiosamente, um hóspede indicou que seu problema no estacionamento é de responsabilidade de pessoal de bastidores.

Outros setores que merecem destaque são “Ambiente Interno” e “Instalações Internas”, ambos com indicação de concordância superior a 70% dos hóspedes com problemas naquele setor. O fato se explica pelo mesmo motivo relatado anteriormente, considerando ainda que alguns hóspedes relataram problema no ambiente interno como se fora o quarto. O relato a seguir ilustra um tipo de comentário feito por hóspede

com problema no ambiente interno e que classificou como de responsabilidade de bastidores: "*Quarto com colchão velho, sujo, fedido e cheiro de cigarro.*"

Tais situações demonstram dificuldade de identificar um problema como de responsabilidade de bastidores. Ou seja, o hóspede identifica o problema quando o mesmo chega à sua percepção, em algum ponto de interação na linha de frente (seja interação com pessoas ou interação com objetos inanimados), mas se o problema foi de responsabilidade do pessoal de bastidores (como um erro no procedimento), esta noção sobre responsabilidade não é tão clara.

Além da percepção sobre a responsabilidade do problema, buscou-se verificar do hóspede o recebimento da reclamação pela empresa. Os dados mostram que os hóspedes perceberam um bom atendimento (em termos de cortesia, atenção e prestatividade) quando realizaram a reclamação, dado pela média 2,5.

Tabela 27: Recebimento da Reclamação pela Empresa

Recebimento da Reclamação pela Empresa	N	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
A pessoa que recebeu minha reclamação me atendeu com atenção, prestatividade e cortesia.	309	1	5	2,5016	1,3831
A pessoa que recebeu a reclamação estava preparada	294	1	5	3,1054	1,3993

para lidar com a situação.					
A empresa tinha um setor para receber, encaminhar e solucionar reclamações.	280	1	5	3,8179	1,2724

Fonte: Dados primários (2009).

No entanto, o mesmo não se observa quando o assunto é a preparação profissional para lidar com a falha, cuja média foi de 3,1, tampouco em relação à existência de um departamento ou setor específico para lidar com reclamações (média 3,81).

4.2.5.1 SERVQUAL

A abordagem do SERVQUAL foi utilizada neste estudo com o intuito de verificar a percepção de qualidade do gerenciamento da reclamação. A proposta foi comparar a expectativa sobre o tratamento da reclamação e a percepção sobre o que foi vivenciado.

Os resultados são apresentados na Tabela 28, trazendo a qualidade percebida (Q) do tratamento dado à reclamação como uma diferença entre a expectativa (E) e a percepção do que foi vivenciado (P). Considerando que foi utilizada uma escala variando de (1), para concordo totalmente, a (5), para discordo totalmente, uma percepção máxima de qualidade é obtida com

valores próximos a (-4) e uma percepção ruim é obtida com valores próximos a (4).

Tabela 28: SERVQUAL para Reclamação

Afirmiação	Média (E)	Média (P)	Qualidade (Q)= E - P
Esperava a solução do problema.	3,0000	1,3696	1,6304
Esperava, pelo menos, um pedido de desculpas.	2,8475	1,9283	0,9192
Esperava uma compensação financeira, como desconto ou diária.	3,9176	2,7656	1,152
Esperava um esclarecimento da empresa em relação ao problema.	3,2852	1,8315	1,4537
Esperava ser tratado adequadamente ao realizar a reclamação.	2,5529	1,4498	1,1031

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados apontam números positivos, indicando que a qualidade percebida em relação ao **tratamento da reclamação não foi satisfatório**. As maiores diferenças são em relação à solução do problema (Q = 1,63), seguida pelos esclarecimentos em relação ao problema (Q = 1,45) e compensação financeira (Q = 1,15).

As percepções com menores graus de insatisfação foram aquelas relacionadas ao pedido de desculpas (Q = 0,91) e tratamento adequado ao realizar a reclamação (Q = 1,10).

Esta relação é confirmada com a aplicação do “teste t”, que compara a variação dos conjuntos de médias analisados, no caso, percepção e expectativa. Os resultados da aplicação do teste são apresentados na Tabela 29:

Tabela 29: Teste t para Expectativa e Percepção

Pares de Médias	Grupos Analisados	t	N
Par 1	Esperava Solução / Problema Solucionado	-18,512	307
Par 2	Esperava Desculpas/ Houve Pedido de Desculpas	-8,265	287
Par 3	Esperava Compensação/ Houve Compensação	-14,632	288
Par 4	Esperava Esclarecimento/ Houve Esclarecimento	-13,879	289
Par 5	Esperava Tratamento Adequado/ Houve Tratamento Adequado	-7,111	292

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados obtidos no teste t confirmam aqueles apresentados anteriormente, uma vez que, quanto mais próximo de zero, maior a homogeneidade entre as médias analisadas. No caso, a discrepância das médias indica diferença entre expectativa e percepção, sendo que os resultados negativos indicam que a expectativa foi superior à percepção (destaque para os pares 1, 3 e 4).

4.2.5.2 Intenções Futuras

Apesar das reclamações, quando há um gerenciamento da reclamação eficiente, com o tratamento adequado e correto encaminhamento da falha, esta pode se transformar numa percepção altamente positiva do serviço - é o que Zeithalm e Bitner (2003) chamam de “paradoxo em serviços”.

Em função disso, buscou-se saber a intenção de retorno do hóspede após o ocorrido. Os resultados são visualizados na tabela:

Tabela 30: Satisfação & Intenção de Retorno

Satisfação & Intenção de Retorno	N	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Apesar do problema, me senti satisfeito.	303	1,00	5,00	3,2145	1,44325
Voltaria a me hospedar novamente neste hotel/pousada e indicaria a amigos/familiares.	304	1,00	5,00	3,6316	1,43361

Fonte: Dados primários (2009).

Evidente a discordância dos hóspedes reclamantes em relação à intenção de retorno ao empreendimento. Os mesmos **sentiram-se insatisfeitos** (média 3,21) e **sem intenção de retornar** ou recomendar a terceiros (média 3,63).

Para identificar em quais tipos de problemas o hóspede permaneceu insatisfeito após a reclamação, realizou-se um cruzamento entre a natureza do problema e se o hóspede sentiu-se satisfeito, apesar do problema.

Tabela 31: Satisfação & Natureza do Problema

NATUREZA DO PROBLEMA	APESAR DO PROBLEMA, ME SENTI SATISFEITO						Total
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	Aplica/ Não Resposta	
Barulho excessivo	3	3	2	5	5	0	18
Equipamentos estragados	14	11	10	20	10	0	65
Erro no atendimento de solicitação	2	9	4	1	8	0	24
Erro nos procedimentos	2	3	0	0	4	0	9
Financeiro/Cobrança indevida	1	5	0	1	5	0	12
Falta de Conforto	1	3	1	2	8	0	15
Falta de Segurança	1	2	0	2	1	0	6
Falta de higiene/limpeza	1	10	3	11	9	1	35
Falta de Organização/Reposição	4	7	4	1	2	0	18
Falta de informação/sinalização	0	3	0	1	1	0	5
Horário Restrito	3	1	0	4	0	0	8
Informação Errada	0	6	0	0	0	0	6
Lentidão	0	2	1	1	1	0	5
Mau atendimento	0	5	1	4	6	0	16
Odor desagradável	1	3	2	2	3	1	12
Propaganda enganosa	1	0	2	2	4	0	9
Troca de registro de informação	2	1	1	1	2	0	7
Outro	6	6	4	5	14	0	35
TOTAL	42	80	35	63	83	2	305

Fonte: Dados primários (2009).

Na tabela, foram marcados em azul os números em que a soma das alternativas “concordo totalmente” e “concordo” superaram as alternativas “discordo totalmente” e “discordo”. Nota-se que o barulho, equipamentos estragados, falta de conforto, mau atendimento e propaganda enganosa foram situações nas quais a incidência de insatisfação foi maior. Destaca-se que, em equipamentos estragados, os maiores

problemas detectados (conforme apresentado anteriormente) dizem respeito ao chuveiro – desta forma, são situações que, em muitos casos, podem ser resolvidas assim que o problema for detectado.

Já o erro no atendimento à solicitação, erro nos procedimentos, falta de organização, falta de informação ou informação errada são situações que não foram suficientes para causar má impressão no hóspede, após a reclamação.

Logicamente, a impressão de satisfação depende também se o problema foi solucionado. A Tabela 32 mostra esta relação:

Tabela 32: Satisfação & Solução do Problema

PROBLEMA FOI SOLUCIONADO	SATISFEITO, APÓS O PROBLEMA					Total
	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	
Concordo totalmente	8	8	1	2	2	21
Concordo	0	5	1	2	2	10
Indiferente	0	1	2	2	0	5
Discordo	0	2	1	8	3	14
Discordo Totalmente	0	2	2	6	22	32
TOTAL	8	18	7	20	29	82

Fonte: Dados primários (2009).

Observa-se que, em situações nas quais os hóspedes concordaram que o problema foi solucionado, também se nota satisfação com o hotel, mesmo após a reclamação. Em contrapartida, hóspedes que declararam discordar do fato de se

sentirem satisfeitos também discordaram que o problema foi solucionado. Neste caso, há uma relação entre insatisfação e não solução do problema.

4.2.6. Comportamento e Percepção de Não Reclamação

Dos indivíduos que não reclamaram, buscou-se detectar os motivos para não reclamação, bem como sua sensação ao deixar o estabelecimento hoteleiro. Em relação os motivos de não reclamação, os dados coletados foram os seguintes:

Tabela 33: Motivos para Não Reclamação

Motivos para Não Reclamação	N	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Não sabia para quem reclamar.	78	1,00	5,00	3,5897	1,23200
Não me senti à vontade para reclamar.	84	1,00	5,00	2,0714	1,20026
Não envolvia perda financeira.	79	1,00	5,00	2,4810	1,41295
Não queria me incomodar.	87	1,00	5,00	1,9080	1,06348
Acreditei que a reclamação não seria atendida.	86	1,00	5,00	2,2209	1,07814

Fonte: Dados primários, (2009).

Percebe-se que o principal motivo para não reclamação (com média mais próxima de 1,0) é o fato do hóspede **não querer se incomodar**, uma indicação de que a reclamação é tida como uma perturbação do estado de conforto. Na sequência, com média de 2,07, as pessoas indicaram que não se sentiram à

vontade de reclamar, o que pode acontecer em função da própria receptividade do estabelecimento para acolher reclamações.

Destaca-se que a única afirmação com indicação de discordância (média 3,58) diz respeito a quem o hóspede deve se reportar; no caso, as pessoas que não reclamaram sabiam para quem reclamar, mas, por algum motivo, não o fizeram.

No tocante à intenção de retorno, os dados indicam que os clientes não têm intenção de retornar, como se observa na tabela:

Tabela 34: Satisfação & Intenção de Retorno – Não Reclamantes

Satisfação & Intenção de Retorno	N	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Apesar do problema, me senti satisfeito.	94	1,00	5,00	3,0851	1,30062
Voltaria a me hospedar novamente neste hotel/pousada e indicaria a amigos/familiares.	89	1,00	5,00	3,6292	1,36833

Fonte: Dados primários (2009).

As médias apontam discordância em relação à sensação de satisfação e em relação à intenção de retorno e propaganda boca a boca positiva. São dados preocupantes aos gestores de empreendimentos hoteleiros, pois estão relacionados às pessoas que não reclamam.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos na pesquisa permitiram o teste dos pressupostos traçadas previamente. Observou-se que nem todos os pressupostos foram confirmados, o que permitiu a elaboração de um novo modelo teórico sobre a compreensão de falhas na hotelaria. A análise dos pressupostos, bem como o modelo ampliado proposto, são apresentados nesta seção.

5.1 Análise das Pressupostos

Os pressupostos foram traçados numa tentativa de compreender melhor os fatores que motivam a ocorrência de falhas, que falhas são percebidas pelos hóspedes, bem como a relação entre percepção de falha e insatisfação.

O **primeiro pressuposto**, por exemplo, afirma que “a falha é percebida pelo cliente quando há problema na linha de frente”. Para testá-lo foi realizado um cruzamento entre o setor onde ocorreu o problema e a responsabilidade do problema atribuída aos funcionários de linha de frente (Tabela 26). O resultado mostra que na maioria dos setores caracterizados como de linha de frente, os hóspedes atribuem a responsabilidade pelo problema ocorrido aos funcionários de linha de frente.

Já no **segundo pressuposto**, que afirma ser a “falha é percebida pelo cliente quando há problema nos bastidores”, da mesma forma que no pressuposto anterior, foi realizado

cruzamento entre o setor onde ocorreu o problema e a responsabilidade do problema atribuída aos funcionários de bastidores (Tabela 27).

Neste caso, o resultado aponta para uma refutação, dado que problemas típicos de bastidores não foram identificados como tal pelo hóspede. Destaca-se que o hóspede percebe a existência do problema, mas não relaciona corretamente aos profissionais de bastidores.

O “**Pressuposto Três**, que afirma que “problemas nos bastidores geram problemas na linha de frente”, foi testado no relato de gestores e confirmada no relato da maioria (77%). O quadro 22, “Relação entre Problemas de Bastidores e Problemas de Linha de Frente – Percepção Consolidada de Gestores”, traz depoimentos que apresentam situações problemáticas de bastidores que geram problemas na linha de frente. Um exemplo é a falta de treinamento, situação não visível ao cliente, mas que pode gerar um problema na linha de frente, como o mau atendimento.

Em relação ao “**Pressuposto Quatro**”, que traz como afirmação o fato de que “a insatisfação do funcionário gera problema na linha de frente”, foi testado com os dados coletados de funcionários. Para tal, houve um cruzamento entre as médias das respostas obtidas para a afirmação “Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram” e o cargo/função do entrevistado. Fez-se, assim, uma estratificação para considerar apenas o grupo de funcionários de bastidores.

O resultado do cruzamento aponta confirmação do pressuposto, como se observa:

Tabela 35: Teste do Pressuposto Quatro

Cargo/ Função	Opinião "f"
Encarregado de Reservas	2,5
Garçom	2,33
Mensageiro	2
Porteiro	2
Recepcionista	1,91
Serviços gerais	2,5
TOTAL	2,21

Fonte: Dados primários (2009).

Destaca-se que a média obtida indica concordância com a afirmação. Isto é suficiente para comprovar que a insatisfação pode levar a erros na prática profissional, confirmando assim a pressuposto quatro.

O “**Pressuposto Cinco**”, por sua vez, traz como afirmação “a insatisfação do funcionário gera problema de bastidores”. De forma similar à questão anterior, houve um cruzamento entre as médias das respostas obtidas para a afirmação “Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram” e o cargo/função do entrevistado. Fez-se uma estratificação para considerar o grupo de funcionários de linha de frente.

O resultado do cruzamento, assim como no pressuposto anterior, aponta confirmação, como se observa:

Tabela 36: Teste do Pressuposto Cinco

Cargo/ Função	Opinião "f"
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH	2,2
Auxiliar de cozinha	3,13
Auxiliar de limpeza/ lavanderia	1,33
Camareira	2
Coordenador de Recepção	2,5
Coordenador/ Gerente Eventos	4
Cozinheiro(a)	2,25
Gerente Adm/ Financeiro	1
Gerente de A&B	1
Gerente de hospedagem	1
Supervisor Operacional	2,5
Governança	1
Almoxarifado/ Estoques	2
TOTAL	1,99

Fonte: Dados primários (2009).

De forma ainda mais expressiva, observa-se concordância com a afirmação realizada, fato que leva à confirmação do pressuposto.

Finalmente, o “**Pressuposto Seis**” afirma que “toda falha percebida gera insatisfação”. Para testar este pressuposto, foi questionado aos hóspedes “se, mesmo após o problema, se sentiam satisfeitos”. A média obtida para esta questão foi de **3,21**, o que indica discordância com a afirmação. Assim, o pressuposto é confirmado, pois a falha percebida gera mesmo a insatisfação.

Cabe, no entanto, uma ressalva. A insatisfação está relacionada não só a existência do problema, mas à sua solução. A Tabela 33 apresenta o cruzamento entre o questionamento da satisfação e a percepção de solução do problema, mostrando que, quando o problema é solucionado, o hóspede sente-se satisfeito.

5.2. Proposição de Modelo Ampliado

Com base na análise dos dados coletados e testes dos pressupostos, é apresentado um modelo ampliado de compreensão de falhas, similar ao proposto preliminarmente nos procedimentos metodológicos, porém considerando algumas situações:

- a) O hóspede tem dificuldade para identificar quando um problema no setor de bastidores é de responsabilidade de bastidores;
- b) A insatisfação ocorre mediante a não solução do problema, de maneira que existem situações em que o hóspede percebe o problema, procede a reclamação, mas não necessariamente sente-se insatisfeito.

Destaca-se também que, além da insatisfação do funcionário (único motivo gerador de problemas, de acordo com o modelo preliminar proposto na metodologia), outros motivos podem gerar problemas, tanto nos bastidores, como na linha de

frente. Assim, esses motivos foram inclusos no novo modelo, com base nos dados coletados junto a gestores (ver Quadro 24: Motivos de Ocorrência das Reclamações – Percepção Consolidada de Gestores) e problemas indicados por funcionários (ver Quadro 10: Falhas Identificadas pelos Funcionários).

Estes se resumem a problemas geradores de falhas: baixa qualidade de mão de obra, comunicação interna deficiente, treinamento deficiente, falsa expectativa do hóspede, entre outros.

Importante lembrar que a falsa expectativa do hóspede não é considerado um motivo de falha em si, mas um fator de relevância na sensação de insatisfação, posto que esta resulta de uma comparação entre expectativas e percepções (LOVELOCK e WRIGHT, 2006; ZEITHAML e BITNER, 2003; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Face ao exposto, o modelo ampliado é apresentado conforme a Figura 23.

Este modelo indica que a insatisfação do funcionário, a baixa qualidade da mão de obra, a comunicação interna deficiente, o treinamento deficiente, a má execução das atividades, o mau atendimento, entre outras situações, podem causar falhas tanto nos bastidores, como na linha de frente, em um empreendimento hoteleiro. As falhas ocorridas nos bastidores podem implicar em falhas na linha de frente. Por exemplo, a má execução da limpeza de um quarto (bastidores) pode gerar falha na linha de frente (quarto com sujeira).

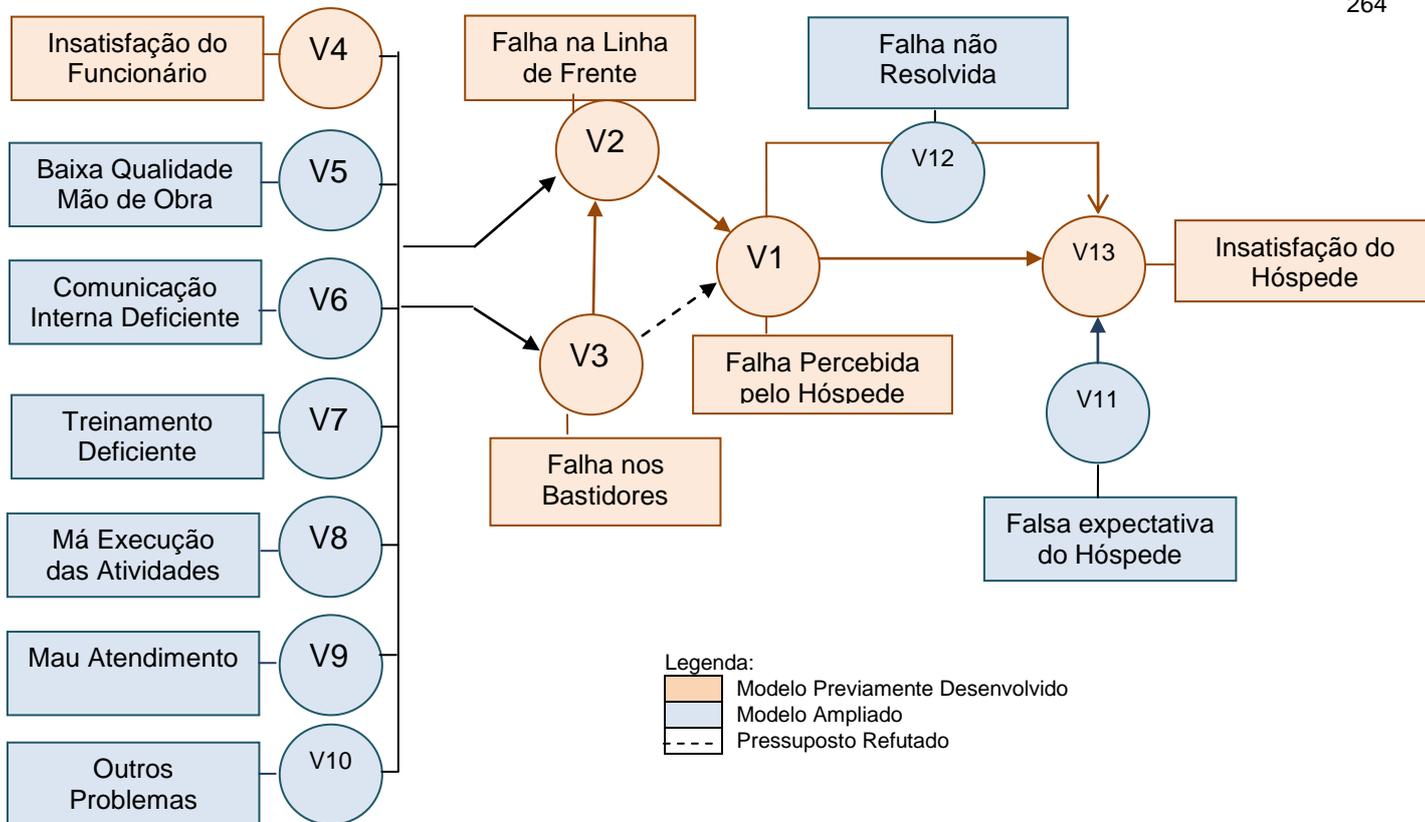


Figura 23: Modelo Ampliado para Compreensão da Falha

Fonte: A autora (2009)

Falhas na linha de frente, como um mau atendimento da recepção ou chuveiro danificado, são percebidas pelos hóspedes. A falha percebida, no entanto, somente gera a insatisfação do hóspede se não for solucionada. Destaca-se ainda a possibilidade de insatisfação em função de uma falsa expectativa do hóspede, que pode – ou não – ter influência da gestão do empreendimento. A gestão influencia na formação da falsa expectativa quando gera propaganda enganosa ou exagerada (uma foto desatualizada de uma suíte no *website* com padrão superior, comunicando ser este o padrão de infraestrutura de todos quartos). Naturalmente, experiências anteriores em outros hotéis, indicação de amigos e familiares e a própria necessidade do hóspede podem aumentar a expectativa em relação ao serviço de tal forma que, se algo não sair como o “esperado” – a falsa expectativa – o resultado alcançado é a insatisfação do hóspede. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Os pressupostos três, quatro e cinco foram testados nos nove empreendimentos pesquisados (considerando a percepção de gestores e funcionários), caracterizando uma situação específica dos mesmos.

Há que se lembrar, no entanto, que o modelo apresenta o resultado do teste de pressupostos, sendo que tais resultados são passíveis a erro. Portanto, indica-se a aplicação do modelo em outros meios de hospedagem, com a finalidade de verificar a segurança de generalização do modelo ampliado proposto.

Com base no modelo desenvolvido e nos dados coletados na pesquisa foi possível o delineamento de ações de gerenciamento das falhas. As ações foram subdivididas em preventivas, para evitar a ocorrência de falhas; corretivas, para serem aplicadas após a reclamação; e de gerenciamento, para monitorar e controlar a recuperação de serviços.

6. AÇÕES DE GERENCIAMENTO DAS FALHAS

Todas as organizações são, de certa forma, suscetíveis a falhas. No entanto, em empresas de manufatura a falha é visível ao cliente quando ocorre algum problema no produto acabado (BATESON e HOFFMAN, 2006). Em muitos serviços, como no caso da hotelaria, a sua produção (hospedagem) ocorre durante o próprio consumo, implicando possibilidade de falhas visíveis ao cliente enquanto o serviço é fornecido.

Este fato é inerente à própria natureza dos serviços, e por isso a proposta deste trabalho não é eliminar a ocorrência de falhas, mas sim, tentar evitá-las e, sobretudo, gerenciá-las. Neste sentido, as ações de gerenciamento estão divididas em três etapas: inicia com as **ações preventivas**, identificadas com base nos motivos geradores de falhas apontados pelos gestores e percepção dos funcionários; segue com as **ações corretivas**, identificadas com base nas expectativas e percepções dos hóspedes, e finaliza com as **ações de gerenciamento**, identificadas com a análise dos dados coletados e base teórica.



Figura 24: Síntese da Proposta
Fonte: A autora (2009).

Destaca-se que as ações de gerenciamento incluem o tratamento das informações coletadas das ações preventivas e corretivas e, ainda, que as ações preventivas, naturalmente, devem anteceder às corretivas. Tais ações foram desenvolvidas com base na literatura, aliada aos dados coletados na pesquisa.

6.1. AÇÕES PREVENTIVAS

No modelo teórico apresentado na seção anterior, diversos fatores geradores de problemas foram identificados. As ações preventivas propostas objetivam evitar, ou pelo menos amenizar, a ocorrência de tais situações.

6.1.1 Insatisfação do Funcionário

Identificar se um funcionário está insatisfeito, compreender seus motivos e procurar reverter a situação são desafios enfrentados por diversos tipos de empresas, não exclusivos ao segmento de hotelaria. Na pesquisa realizada, os principais motivos de insatisfação listados pelos funcionários foram o salário incompatível com o trabalho, comportamentos dos colegas e excesso de trabalho.

Chon e Sparrowe (2003, p. 150) comentam que o método mais importante para identificar a satisfação e evitar a rotatividade de funcionários é de “simplesmente conhecer as necessidades dos funcionários”. Os autores indicam que os problemas de insatisfação podem ter origem, inclusive, fora da empresa (problemas familiares, por exemplo).

Neste sentido, indica-se a realização de pesquisas de clima organizacional, para levantar pontos de melhoria na gestão de pessoas, demandas por treinamento e acompanhamento de problemas de cunho pessoal que possam afetar o cotidiano do funcionário. Estas pesquisas podem ser feitas com aplicação de questionários não identificados, devendo ser tabuladas na sequência e gerar relatórios de gestão, com os dados compilados e com corte longitudinal, para ter noção evolutiva destas questões.

Naturalmente, os dados levantados através da aplicação de questionários podem comprometer a expressão real dos sentimentos dos funcionários (DAVIS e NEWSTROM, 2004).

Para tanto, indica-se a observação como método paralelo à realização das entrevistas pessoais para coleta de dados. Uma sugestão, neste caso, é utilizar a abordagem de Pigors e Myers (1965), procurando identificar nos funcionários a existência de problemas físicos ou de saúde, mudanças psicológicas e maturidade emocional, suas atitudes, ideias sobre si mesmo, seu grau de participação e responsabilidade no trabalho, bem como seu senso de participação nas atividades solicitadas. Problemas identificados em uma ou mais dessas áreas anteriormente citadas são indicativos de situações que podem levar a insatisfação do funcionário e, por consequência, do hóspede. Nesses casos, é aconselhável uma conversa com o funcionário para tentar ajudá-lo na solução de seus problemas.

6.1.2 Baixa Qualidade da Mão de Obra

A contratação de funcionários despreparados muitas vezes inicia no próprio recrutamento. Chon e Sparrowe (2003) comentam que, na hotelaria, o problema da rotatividade deve-se, em boa parte, a processos de recrutamento, seleção e treinamento deficientes.

Infelizmente, há variáveis de difícil controle, como a oferta de mão de obra em determinada região. Há lugares em que a oferta é plena, mas em outros, extremamente escassa. Então, o que fazer quando não há quem contratar?

Uma das possibilidades é realizar recrutamento em escolas e faculdades de Hotelaria e Turismo ou de Gastronomia

de outras regiões além da localidade do hotel ou pousada. Estudantes ou recém formados são ávidos por experiências práticas, possuem um bom nível intelectual e precisam agregar ao seu currículo experiências profissionais.

Com base no que expõe Marras (2005), outros meios para recrutamento que podem ser utilizados por empreendimentos hoteleiros são:

- a) Jornal (local, de bairro, de regiões próximas, de sindicatos e associações locais);
- b) Solicitar indicações dos funcionários, fornecedores, parceiros;
- c) Usar cartazes na própria empresa e em locais mais frequentados na cidade (exemplo, supermercado de grande circulação) e em locais de formação profissional (cursos técnicos, profissionalizantes, ensino médio e superior);
- d) Contratar serviços de agências de emprego;
- e) Contratar serviços de *headhunter* (indicado para posições estratégicas na empresa);
- f) Fazer uso de outras mídias além do anúncio em jornal, tais como rádio local, TV local, Internet (no próprio *website* do hotel);
- g) Recrutamento interno, focado nos próprios funcionários da empresa.

Uma vez encontrados os candidatos, é necessário cuidar do processo de seleção dos mesmos. Como lembra Marras (2005), um processo de seleção eficiente deve combinar as

exigências do cargo com as características do candidato. Portanto, convém que o empreendimento hoteleiro tenha uma descrição clara de todos os cargos existentes. O Quadro 4, “Cargos gerenciais chave em hotelaria”, apresenta um exemplo de descrição de cargos de gerência, acompanhados da oportunidade de crescimento.

Como visto na literatura, é interessante detectar, durante o processo de seleção, se os candidatos apresentam competências e inclinação para serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003). As competências e a inclinação para serviços podem ser verificadas por análise de currículo, confirmadas em entrevistas em profundidade e testes práticos. O teste prático é especialmente interessante, pois permite verificar como o candidato agiria na condição de funcionário. Por exemplo, pode ser solicitada a uma candidata a camareira a arrumação de um quarto, bem como a um candidato a recepcionista, recepcionar e registrar um hóspede (neste caso, um funcionário da casa deve representar o papel de hóspede).

É válido ressaltar que um candidato com pouco conhecimento ou experiência na função tem a capacidade de desenvolver-se mediante a realização de treinamentos. Deve-se evitar, no entanto, a contratação de funcionários sem a inclinação para serviços. Pessoas que não gostem de *servir*, de interagir com pessoas, impacientes ou de temperamento explosivo não apresentam inclinação para serviços e poderão ser um problema futuro para a empresa.

6.1.3 Comunicação Interna Deficiente

Problemas na comunicação interna também são comuns em todas as organizações. Os casos relatos na pesquisa apontam que este tipo de problema é recorrente na visão tanto de gestores como de funcionários.

No entanto, problemas na comunicação são reflexos da própria cultura organizacional. Muitas vezes, o comportamento de um funcionário ao não informar determinada solicitação do hóspede ou deixar de registrar determinada informação, reflete não uma postura individual, mas uma crença sobre o que é possível ou adequado, ainda que implícito.

A proposta da pesquisa não versa sobre o assunto cultura organizacional, portanto, não caberá aqui uma apreciação, ainda que superficial. Indica-se, no entanto, aos profissionais que diagnosticarem tal problema em suas organizações, um estudo mais detalhado de sua cultura, com sugestão de leitura a obra de Edgar Schein, intitulada “Cultura Organizacional e Liderança”, publicada pela editora Atlas.

Entretanto, desejando saber se problemas de comunicação interna ocorrem, Matos (2006, p. 27) apresenta nove sinais de que a empresa não ouve os funcionários, a saber:

- 1 - Ausência de canais ou veículos de comunicação, tais como: intranet, jornal dos funcionários, jornal mural, campanhas educativas e reuniões para discussão de ideias, etc.
- 2 - Inexistência de estratégia, programa ou ações voltados para a comunicação interna.

- 3 - Dificuldade em identificar as causas de improdutividade, erros e falhas funcionais e operacionais.
- 4 - Resistência dos funcionários para expressar opiniões, apresentar ideias e propor soluções para a resolução de problemas da empresa;
- 5 - Falta de integração entre a direção e os funcionários;
- 6 - Dificuldade em desenvolver trabalhos de equipe com metas em comum.
- 7 - Funcionários que desconhecem a missão e os objetivos da empresa
- 8 - Funcionários que ignoram o cotidiano de trabalho e funcionamento das outras áreas da empresa
- 9 - Ausência de programas de desenvolvimento na área comportamental. (MATOS, 2006: 27)

Para contornar problemas desta natureza, o autor sugere, como primeira ação, cultivar o hábito de ouvir o funcionário e afirma estar na falta de *feedback* (retorno) um dos principais problemas da comunicação interna. Esta prática tende, segundo o autor, a estimular o diálogo, elemento essencial da comunicação interna.

Para Kunsch (2002), o diálogo é apenas uma das formas de se comunicar. São diversos os meios de comunicação existentes que os empreendimentos hoteleiros podem fazer uso. Os **meios orais**, por exemplo, envolvem a comunicação falada. Esta comunicação pode ser direta, por meio de conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente/diretor face a face. Ou ainda pode ser indireta, com o uso de telefone, rádios e alto-falantes.

Além dos meios orais, há possibilidade de comunicação por **meios escritos**. Kunsch (2002) considera como “meios escritos” todo material informativo impresso. Entram, neste caso, instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas.

Meios escritos e orais são os mais utilizados nas organizações, mas não são os únicos. A imagem, por exemplo, pode ser usada para comunicar. Ela faz parte dos **meios pictográficos**, representados por figuras como mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, e afins.

O uso de crachás para indicar o estado emocional do funcionário trata-se de um **meio simbólico**, tais como insígnias, bandeiras, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos.

Vídeos institucionais, vídeos de treinamento e outros, telejornais, televisão corporativa, documentários, filmes, e outros **meios audiovisuais** também podem ser utilizados para melhorar a comunicação interna. Filmes que enfatizam a qualidade (ou a falta de qualidade) em serviços são formas educativas que também instruem e entretêm o funcionário.

Com o uso da internet, os **meios telemáticos** como intranet, correio eletrônico, mensagens via telefones celulares, tornaram-se comuns no dia a dia das organizações. A vantagem destes meios reside no fato de serem interativos e virtuais. Finalmente, o **meio presencial pessoal**, constitui-se também como ferramenta de comunicação. Trata-se do uso do teatro e dramatização para comunicar determinada mensagem.

6.1.4 Treinamento Deficiente

O treinamento é etapa fundamental como método preventivo de falhas. Isto porque uma experiência de hospedagem nunca será igual a outra e cabe à gestão hoteleira tentar manter e elevar o padrão de qualidade oferecido ao hóspede.

Sem o treinamento, cada funcionário executa a tarefa como acredita ser correto, sem um padrão definido. Sem o treinamento, muitas vezes o funcionário trabalha há anos na empresa desconhecendo a história, seus valores e princípios. Sem o treinamento, o empreendimento hoteleiro corre sérios riscos de apresentar falhas na linha de frente, comprometendo a percepção de qualidade, perdendo reservas e, em última instância, colocando em risco a imagem do hotel/pousada.

É importante que empreendimentos hoteleiros tenham, pelo menos, quatro tipos de treinamento: Treinamento Geral para Funcionários Novos; Treinamento Específico para Funcionários Novos; Treinamento de Reciclagem e Treinamentos Ocasionais. O detalhamento de cada treinamento proposto fundamenta-se no que Zeithalm e Bitner (2003) abordam como conteúdo em um treinamento, bem como o que coloca Marras (1995) sobre as etapas essenciais de um treinamento.

O **treinamento geral para funcionários novos** é indicado para todos os funcionários que recém entram na organização, devendo ser aplicado na primeira semana (se possível no

primeiro dia) de trabalho, podendo durar de um a três dias, aproximadamente. A programação deste treinamento envolve:

- a) Explicação sobre o histórico da empresa, missão, valores e objetivos organizacionais;
- b) Regras da organização, tais como horários de trabalho, vestimenta e comportamento apropriado, entre outros;
- c) Apresentação da infraestrutura, dos departamentos da empresa, bem como apresentação dos gerentes, supervisores e chefes;

A execução pode ser feita mediante uso de apresentação oral, entrega de manuais de comportamentos e procedimentos gerais, uso de vídeos institucionais, dramatizações sobre valores da organização (exemplo a dramatização de como tratar o hóspede), e demais materiais pertinentes. Ao final do processo, pode-se conversar com o(s) novo(s) funcionário(s) para identificar as informações que foram retidas e avaliar quais meios de informação foram mais eficazes.

Além do treinamento geral, os funcionários novos devem receber **treinamento específico para desempenho técnico da função**. Ressalta-se que, se o novo funcionário provir de recrutamento interno, deve também receber o treinamento. Este treinamento deve ser aplicado após o geral - mais tardar na segunda semana de trabalho, se possível. Sua duração pode variar de uma semana a um mês, dependendo da complexidade da função. A programação deste treinamento envolve:

- a) Apresentação das responsabilidades do setor, com seus objetivos e metas, bem como seu papel dentro do processo de hospedagem;
- b) Apresentação de todos os funcionários que atuam no setor;
- c) Apresentação dos recursos (equipamentos, materiais, infraestrutura) utilizados no setor;
- d) Apresentação dos sistemas de informação utilizados no setor;
- e) Apresentação dos clientes do setor (internos e/ou externos) e suas necessidades;
- f) Teste prático do desempenho da função, mediante acompanhamento de supervisor (não envolve contato direto com o hóspede);
- g) Prática do desempenho da função, mediante acompanhamento de supervisor;
- h) Deve incluir também treinamento de habilidades interativas, principalmente para funcionários de linha de frente.

A execução pode ser feita mediante uso de apresentação oral, entrega de manuais de procedimentos, fluxogramas de processo, além do uso de vídeos instrucionais sobre como desempenhar a função corretamente. Se a função for de linha de frente é **imprescindível** treinamento de habilidades interativas e testes práticos de tensão emocional, como conflitos e reclamações de hóspedes, com explicações posteriores de como agir em tais situações. Aconselha-se também o uso de filmes,

com reproduções de situações de interação ideal e inadequada. Assim como no treinamento geral, no final do processo pode-se conversar com o(s) novo(s) funcionário(s) para identificar as informações que foram retidas e avaliar quais meios de informação foram mais eficazes.

Destaca-se que não somente funcionários novos devem receber treinamento, como também os antigos, independentemente do tempo que já estão na empresa. Esta atividade é chamada de **Treinamento de Reciclagem**. É indicado o uso periódico do treinamento de reciclagem, independentemente da ocorrência de falhas. A programação das atividades deve envolver:

- a) Apresentação das responsabilidades do setor, com seus objetivos e metas, bem como seu papel dentro do processo de hospedagem;
- b) Principais mudanças ocorridas nos procedimentos desde o último treinamento;
- c) Apresentação dos clientes do setor (internos e/ou externos) e suas necessidades;
- d) Apresentação do fluxo de atividades (como deve ocorrer, principais procedimentos);
- e) Treinamento de habilidades interativas, principalmente para funcionários de linha de frente;
- f) Espaço para discussão e exposição de dúvidas sobre procedimentos de trabalho e reformulação dos mesmos (se necessário).

A execução pode ser feita mediante uso de apresentação oral, entrega de manuais de procedimentos, visualização de fluxogramas de processo, além do uso de vídeos instrucionais sobre como desempenhar a função corretamente (pode-se repetir). Se a função for de linha de frente é **imprescindível, novamente** o treinamento de habilidades interativas. O treinamento de reciclagem é um espaço interessante para o funcionário expor dúvidas/dificuldades sobre procedimentos para realização de suas tarefas – através do diálogo e exposição de ideias, soluções para problemas podem surgir. Assim como nos demais treinamentos, ao final do processo, pode-se conversar com o(s) novo(s) funcionário(s) para identificar as informações que foram retidas e avaliar quais meios de informação foram mais eficazes.

Finalmente, além dos treinamentos expostos, pode haver a necessidade de realizar um **treinamento ocasional**. Este é esporádico, necessário mediante alguma ocasião específica, como, por exemplo, a implantação de um novo sistema de informação ou evento que foge à prática costumeira. Tais treinamentos normalmente possuem uma programação bastante enxuta e focada na apresentação de procedimentos. É comum que sejam executados pelo fornecedor (empresa de software, ou fornecedor de equipamentos que exigem treinamento para seu uso). Em situação de evento, o treinamento deve ser adequado ao que a oferta exige.

6.1.5 Má Execução das Atividades

Todas as atividades desempenhadas na hotelaria resultam numa sequência de procedimentos. Boa parte desses procedimentos é previsível, outros, no entanto, não.

A má execução das atividades ocorre no desempenho daquelas previsíveis, quando aquilo que era previsto não foi executado corretamente. Nota-se que a falha do desempenho pode se originar de três fontes principais: (1) da falta de atenção do funcionário; (2) da falta de comunicação clara da empresa; ou (3) ambos.

No primeiro caso, é interessante uma observação do funcionário, de modo a diagnosticar os problemas que o afligem (ver conteúdo apresentado no item 6.1.1 Insatisfação do Funcionário, nesta seção).

No segundo caso, esta situação pode ser amenizada pela prática de treinamentos (apresentado na seção anterior) e uso de materiais instrucionais, como manuais de procedimentos.

Indica-se a elaboração de manuais de procedimentos por função. O uso de fluxogramas é indicado para o caso, pois possibilitam uma visão geral do procedimento, do início ao fim. Usar somente elementos textuais pode ser cansativo, além do que, em caso de necessidade, a informação pode não ser encontrada facilmente. Um exemplo da aplicação do fluxograma para atividade de *check out* do hóspede pode ser verificada na Figura 24. O documento foi desenvolvido com base em observações da pesquisa e literatura.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para evitar a má execução das atividades é o *check list*. Do inglês, lista de checagem, trata-se de uma série de pontos que devem ser verificados. É muito recomendado, por exemplo, para as atividades de camareira. Uma sugestão de *check list* encontra-se no Quadro 36 e resulta da livre tradução e adaptação do proposto pela American College Of Sports Medicine – ACSM (2006).

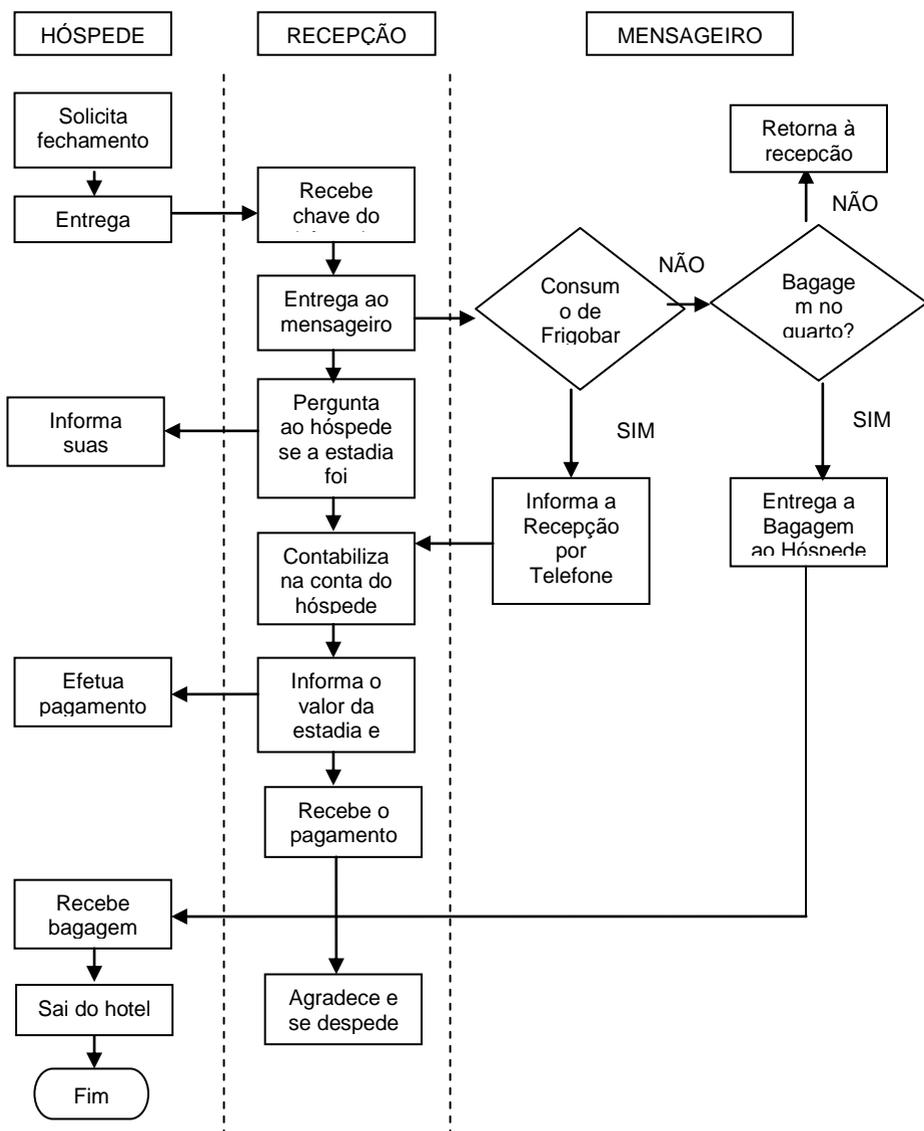


Figura 25: Fluxograma para Check Out de Hóspede
 Fonte: A autora, com base em literatura e observação (2009).

CHECK LIST DIÁRIO PARA UNIDADES HABITACIONAIS

Data: / /	Apto N°:
Camareira:	
Item	Status
(Revisão diária)	
Remover lixo	
Repor papel higiênico, sabonete, xampu, condicionador, etc.	
Tirar pó e polir todos os móveis	
Tirar pó de todas as superfícies horizontais	
Tirar manchas/ sujeiras de vidros e espelhos	
Tirar manchas/ sujeiras de portas, maçanetas, interruptores, cesto de lixo, etc,	
Tirar manchas/ sujeiras das paredes	
Tirar manchas/ sujeiras de cofres	
Limpar e desinfetar pia, armários, vaso sanitário	
Limpar e desinfetar chuveiro/ ducha, sauna, banheira/ hidromassagem	
Aspirar carpetes	
Remover manchas e sujeiras do carpete	
Varrer e passar pano em pisos	
Passar pano úmido e desinfetar pisos	
Passar spray neutralizante de odores	
Checar equipamentos (chuveiro; ar condicionado; TV; telefones; frigobar)	
MANUTENÇÃO	
Indicar necessidade de reparos em equipamentos	
CONTROLE DE INSETOS	
Indicar qualquer evidência de insetos ou roedores	

Quadro 36: Check List Diário para Unidades Habitacionais

Fonte: Livre tradução e adaptação de American College Of Sports Medicine (2006, p.146)

6.1.6 Mau Atendimento

Outro ponto que contribui para a insatisfação do hóspede é o mau atendimento. Depende do que o hóspede considera “bom” e “ruim”, portanto, resulta de uma percepção individual. No entanto, há alguns aspectos reconhecidos no processo de atendimento, valorizados pelos clientes. Na abordagem das dimensões da qualidade em serviços (PARASURAMAN, BERRY e ZEITHALM, 1988), a responsividade e a empatia estão diretamente ligadas ao processo de atendimento.

Ser responsivo é atender prontamente ao hóspede quando ele solicita. A demora ou falta de vontade no atendimento a uma solicitação são configurados como mau atendimento. Ser empático é ter a capacidade de colocar-se no lugar do hóspede, atender de maneira cortês e educada. Demonstrar atenção ao que o hóspede diz.

Garantir um bom atendimento depende, inicialmente, da seleção dos funcionários. Profissionais de atendimento devem, **obrigatoriamente**, ter inclinação para serviços, gostar de pessoas e gostar de *servir*. Em segundo lugar, é muito importante a realização de treinamento de habilidades técnicas (o desempenho correto da função) e das interativas. Conforme abordado anteriormente, na seção sobre treinamento, funcionários de linha de frente devem ser treinados para interagir com o hóspede, de tal forma que o mesmo sinta-se plenamente atendido ou compreenda as solicitações que não podem ser atendidas.

6.1.7 Outros Problemas

Na pesquisa, observou-se que um problema citado frequentemente por hóspedes foi relacionado aos equipamentos no quarto, em especial, o chuveiro.

Apesar de comum na hotelaria, problemas relacionados ao banho (como aquecimento da água inexistente ou insuficiente, ou pouca água) são extremamente desagradáveis ao hóspede. É interessante que os gestores e funcionários compreendam que se trata de um problema de **alta gravidade** ao hóspede, devendo ser resolvido em tempo máximo de 30 minutos, se possível, imediatamente.

Uma das formas para agilizar a solução de tal problema perpassa duas ações básicas: (1) adquirir equipamentos reservas, como duchas e resistências, e (2) capacitar os funcionários do hotel, inclusive camareiras e recepcionistas (não apenas funcionários de manutenção) para realizar um diagnóstico do problema com chuveiros, e encaminhar agilmente a sua solução.

Assim, quando o problema ocorrer, se não houver profissional de manutenção à disposição, outros funcionários do hotel poderão resolver o problema.

6.2. AÇÕES CORRETIVAS

Uma reclamação de hóspede pode ter um efeito muito positivo ao empreendimento hoteleiro - ela fornece ao hotel ou

pousada uma oportunidade de melhoria. De acordo com os dados coletados na pesquisa, os hóspedes utilizam meios pessoais para reclamar, sendo a reclamação normalmente feita ao recepcionista. Portanto, é importante que os recepcionistas estejam preparados para receber, registrar, resolver (ou encaminhar) a solução e explicar o ocorrido ao hóspede.

A sequência de ações mostradas a seguir foi desenvolvida com base na análise dos dados coletados e as ações de recuperação propostas por Grönroos (2008) e Zeithalm e Bitner (2003). É recomendada aos recepcionistas, devendo ser passadas em treinamentos de novos recepcionistas e treinamentos de reciclagem. São as ações:

1 – Escutar com atenção o problema

Neste momento, é importante que o funcionário esteja focado em transformar a situação desagradável numa percepção favorável do serviço.

2 – Pedir desculpas pelo ocorrido e explicar a situação

O pedido de desculpas, conforme dados coletados, faz parte da expectativa de recuperação. Entretanto, cabe destacar que somente um pedido de desculpas é insuficiente para evitar a insatisfação. Além disso, cabe ao recepcionista explicar o motivo de ocorrência do problema. Se não for possível fazê-lo assim que o hóspede reclama, deve fazê-lo assim que souber.

3 – Registrar e Identificar a natureza do problema

Para possibilitar o gerenciamento da falha (assunto trabalhado na próxima seção), é fundamental que o funcionário registre o tipo de falha e identifique sua natureza.

4 – Solucionar o problema

Este é o ponto crítico no atendimento à reclamação. O funcionário deve buscar, de todas as formas, solucionar o problema do hóspede. Além disso, deve cuidar para que o hóspede receba tratamento adequado (cortesia, atenção). Vale destacar que, segundo dados da pesquisa, entre os hóspedes que não reclamaram, há uma elevada concordância de que as pessoas deixam de reclamar para “não se incomodar”. Portanto, é um desafio para as empresas hoteleiras demonstrar ao hóspede que não haverá incômodo na ocorrência de reclamação. Outro ponto fundamental na solução do problema é prover autonomia aos recepcionistas, seguindo o que os autores chamam de *empowerment*. Considerando tais pontos, há três situações possíveis em relação à etapa de solução do problema:

4a – O problema pode ser solucionado pelo próprio recepcionista

É o caso de algum problema no fechamento da conta, algum item que foi contabilizado a mais, por exemplo. Neste caso, o próprio recepcionista pode solucionar.

4b – O problema deve ser solucionado por outro funcionário

Nesta situação, o recepcionista deve encaminhar e acompanhar a solução do problema. Por exemplo, numa

situação de água fria no chuveiro, o recepcionista deve encaminhar o encarregado da manutenção (ou outro funcionário habilitado) para resolver o problema.

4c – O problema não pode ser solucionado

Considere uma noite em que o hóspede não conseguiu dormir em função de uma festa nas dependências do hotel. É uma situação que não pode ser resolvida, pois não há como voltar no tempo e recuperar a noite de sono. Para tais situações, em que o hóspede vivenciou um aborrecimento que não pode ser remediado, indica-se o uso de compensações, tais como diárias, descontos, refeição ou pequenos agrados (bilhete da gerência pedindo desculpas, acompanhado de bombom ou brinde). A compensação deve ser considerada como alternativa de recuperação da satisfação do hóspede.

5 – Solicitar ao hóspede avaliação das ações de recuperação

Após os encaminhamentos feitos, o recepcionista deve verificar como as ações foram percebidas pelo hóspede. Nesta avaliação, indica-se o uso da abordagem de justiça (BIES e MOAG, 1986), verificando se:

- a) O hóspede recebeu a resposta adequada ao tipo de reclamação (ou seja, se houve imparcialidade nos resultados);
- b) O tempo de resposta dado foi adequado (ou seja, se houve imparcialidade no processo);
- c) O tratamento foi educado, cortês, atencioso (ou seja, se houve imparcialidade interacional).

Apesar de o recepcionista ser, em geral, o primeiro ponto de contato do hóspede na ocorrência de reclamação, os gestores de empreendimentos hoteleiros podem capacitar todos os seus funcionários de linha de frente a lidar com reclamações – pelo menos, no sentido de receber com atenção a reclamação e encaminhar o hóspede à recepção, se for o caso.

Considerando que tais ações remetem-se à recuperação, a Figura 26 busca sintetizar as idéias apresentadas:

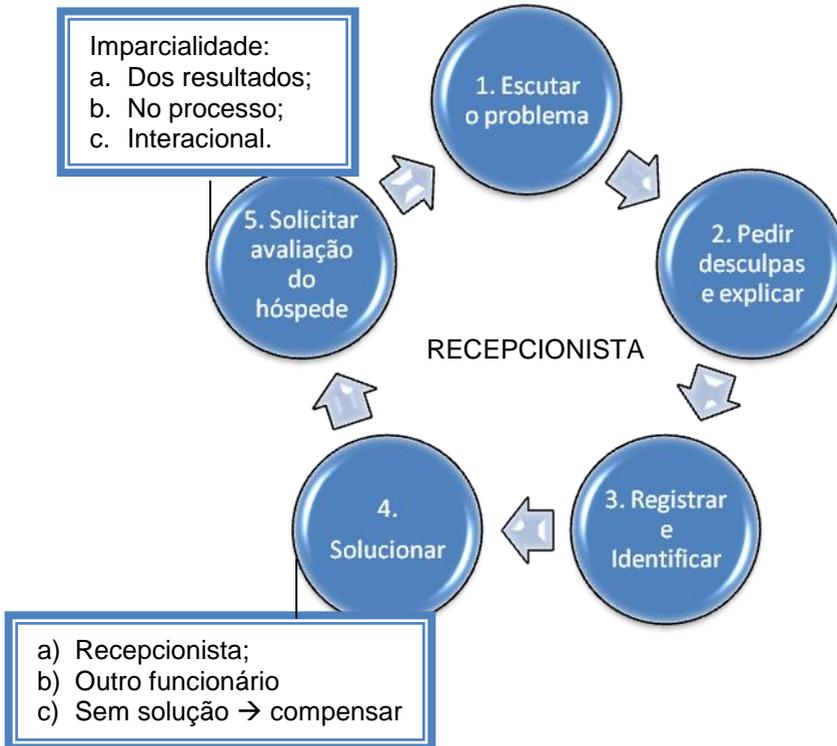


Figura 26: Ações de Recuperação para a Hotelaria

Fonte: A autora, com base em literatura e dados da pesquisa (2009).

6.3. AÇÕES DE GERENCIAMENTO

As ações de gerenciamento de falhas servem para indicar periodicamente ao gestor os departamentos que reincidentem em problemas, de forma que ações possam ser tomadas. Reclamações constantes sobre a demora de atendimento no restaurante podem motivar contratação de pessoal no setor ou replanejamento dos processos da área.

A proposta de gerenciamento apresentada nesta seção foi desenvolvida com base nos instrumentos de coleta da pesquisa, associados aos indicadores de desempenho propostos por Kaplan e Norton (1996) e Slack et al. (2006). As planilhas de controle envolvem:

- a) Identificação do setor onde ocorreu a falha;
- b) Identificação da natureza da falha;
- c) Identificação da gravidade do problema;
- d) Registro do encaminhamento dado;
- e) Status do problema (resolvido/ não resolvido/ aguardando);
- f) Avaliação do Hóspede;
- g) Indicadores de Desempenho.

As informações para registro, bem como os indicadores de desempenho que podem ser utilizados para gerenciar as falhas são apresentados nas figuras a seguir. Para facilitar o gerenciamento, recomenda-se o uso de programas de banco de dados, tais como Access ou outro utilizado pelo próprio hotel.

Uma vez verificada a repetição de um ou mais tipos de falhas, indica-se o uso de ferramentas como diagrama espinha de peixe para serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2006), para levantamento dos motivos geradores da falha, de tal forma que as ações tomadas pela empresa sejam no sentido de acabar com o problema, ao invés de apenas remediá-lo.

SETOR DE OCORRÊNCIA DA FALHA	NATUREZA DE OCORRÊNCIA DA FALHA	GRAVIDADE DO PROBLEMA (PARA O HÓSPEDE)
Administração geral	Barulho excessivo	Muito Grave
Ambiente interno do hotel/ pousada	Equipamentos estragados/ sem manutenção	Grave
Comercial	Erro no atendimento de solicitação	Medianamente Grave
Concierge	Erro nos procedimentos	Pouco Grave
Eventos	Falta de conforto	Nada Grave
Estacionamento	Falta de higiene/limpeza	
Instalações externas	Falta de informação/ sinalização	
Instalações internas (quarto)	Falta de organização/ reposição	
Lavanderia	Falta de segurança	
Lobby	Financeiro/ Cobrança indevida	
Mensageiro	Furto	
Recepção	Horário restrito	
Recreação	Informação errada	
Reservas	Insetos no quarto	
Alimentos e Bebidas	Lentidão	
Outros	Mau Atendimento	
	Odor desagradável	
	Problema no Chuveiro/ Água	
	Problemas na reserva	
	Propaganda enganosa	
	Troca/ falta de registro de informação	
	Outro	

Quadro 37: Planilha de Registro de Falhas Identificando Tipologia e Gravidade

Fonte: A autora, com base no instrumento de coleta (2009).

ENCAMINHAMENTO DA FALHA	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	STATUS DO PROBLEMA
Compensação em alimentação	Gerente/ Chefe de Manutenção	Solucionado
Compensação em desconto	Governanta	Aguardando
Compensação em diária	Recepcionista	Em Andamento
Conserto/ troca do chuveiro	Comercial/ Vendas	Não solucionado
Conserto/ troca do equipamento	Gerente Geral	
Correção dos procedimentos	Mensageiro	
Devolução financeira	Alimentos e Bebidas (garçom)	
Investigação	Alimentos e Bebidas (maitre)	
Limpeza	Alimentos e Bebidas (auxiliares)	
Pedido de desculpas	Responsável pela Segurança	
Troca de quarto	Controller	
Outros	Concierge (responsável)	
	Gerente de Eventos	
	Camareira	
	Gerente/ Responsável por Reservas	
	Gerente Administrativo/ Financeiro	
	Gerente de Operações	
	Gerente de Hospedagem	
	Outro	
TEMPO DE RESPOSTA	AValiação DO HÓsPEDE	
00:00:00	Nota de 1 a 5 (sendo 1 mais baixo)	
	Solução tomada pelo hotel	
	Tempo de resposta	
	Facilidade para solucionar	
	Tratamento (cortesia, atenção)	

Quadro 38: Planilha de Encaminhamento e Acompanhamento das Falhas

Fonte: A autora, com base em literatura e dados da pesquisa (2009).

INDICADOR	DESCRIÇÃO	FÓRMULA
Reclamação Resolvida	% de Reclamações resolvidas no período t (t)	$\frac{\text{Quantidade de Ocorrências de Status "Solucionado" (t)}}{\text{Total de Reclamações (t)}}$
Reclamação por Setor	% de Reclamação por setor no período t (t)	$\frac{\text{Quantidade de Ocorrências de Reclamações em Determinado Setor (t)}}{\text{Total de Reclamações (t)}}$
Reclamação por Natureza	% de Reclamações em função da natureza do problema no período t (t)	$\frac{\text{Quantidade de Ocorrências de Reclamações de Determinada Natureza (t)}}{\text{Total de Reclamações (t)}}$
Reclamações Graves	% de Reclamações Graves e Muito Graves no período t (t)	$\frac{\text{Quantidade de Reclamações Consideradas "Graves e Muito Graves" (t)}}{\text{Total de Reclamações (t)}}$
Tempo médio de resposta	Tempo médio desde a reclamação até a solução no período t (t)	$\frac{\text{Somatório do tempo de resposta de todos os eventos de reclamação (t)}}{\text{Número de eventos de reclamação (t)}}$
Satisfação com a solução	Satisfação do hóspede com as ações de recuperações tomadas pelo hotel	Média das notas atribuídas para a solução do problema (favorável > 3,0)
Satisfação com o processo	Satisfação do hóspede com o processo de recuperação	Média das notas atribuídas para tempo de resposta e facilidade de solução (favorável > 3,0)
Satisfação com a interação	Satisfação do hóspede com o tratamento recebido (cortesia, atenção)	Média das notas atribuídas para tratamento (favorável > 3,0)

Quadro 39: Indicadores de Desempenho das Falhas

Fonte: Fonte: A autora, com base em literatura e dados da pesquisa (2009).

Cabe destacar que a presente proposta no conjunto de seus detalhes e ferramentas não é uma receita fechada. Admite-se a possibilidade de ampliação, aprofundamento e acomodação de especificidades, de modo a atender aos objetivos de necessidades de cada organização de serviço, não apenas a hoteleira.

7. CONCLUSÃO

Empreendimentos de hospedagem são típicos exemplos de serviços. Sua natureza lhes confere as características de intangibilidade, pois o hóspede não se torna proprietário de um bem, apenas vivencia a hospedagem; heterogeneidade, visto que uma estadia nunca será exatamente igual a outra. Ainda, é um serviço perecível, pois não há como voltar no tempo para recuperar uma diária perdida; e finalmente, sua oferta (a hospedagem) ocorre simultânea ao consumo – posto que não há como produzir o serviço sem a presença do hóspede.

Assim, por mais que o hotel ou pousada se esforce, crie práticas, normas, regulamentos e treinamentos para a execução perfeita do serviço, o controle total da qualidade torna-se mais complexo mediante tais situações. Além, a complexidade é reforçada pelo fato de que a qualidade é fruto de uma percepção pessoal do cliente, que confronta suas expectativas com a percepção real do serviço.

A presente Tese buscou compreender as situações que envolvem a falha em sistemas de produção hoteleiros. Desta forma, configurou-se como objetivo geral da pesquisa a proposição de um modelo de compreensão de falhas, o qual pudesse auxiliar o gerenciamento das mesmas, voltado à recuperação do serviço, no segmento da hotelaria.

O modelo apresentado traz os motivos para a ocorrência de falhas, apontados por gestores e funcionários. Ainda, mostra que falhas dos bastidores podem gerar falhas na linha de frente e estas últimas podem ser percebidas por hóspedes. Finalmente, indica que as falhas percebidas pelos hóspedes podem gerar insatisfação dos mesmos, situação reforçada caso o problema vivenciado não seja resolvido.

Como contribuição, o desenvolvimento do modelo ampliado permitiu a elaboração de ações de gerenciamento de falhas, elaboradas com base na literatura e pesquisa de campo. Trata-se de uma oportunidade dos gestores de meios de hospedagem refletirem sobre um assunto de importância às organizações que buscam a excelência na execução de suas atividades.

Por exemplo, as ações preventivas levaram em consideração os motivos apontados por gestores e funcionários como os causadores de falhas. Figuraram entre os mais citados os problemas de comunicação, falta de treinamento (ou treinamento deficiente), problemas com a mão de obra (escassa ou de má qualidade), o mau atendimento e os erros na execução das atividades.

Há que se lembrar que, nos dados coletados de funcionários, verificou-se que 42,3% dos entrevistados atuam no setor no máximo há dois anos. Apesar deste dado indicar um cenário de rotatividade, comum ao segmento hoteleiro em locais afetados pela sazonalidade, a

rotatividade não foi citada por gestores ou funcionários como motivo gerador de problemas. Por este motivo, o fenômeno não foi contemplado no modelo. Porém, tal fato não indica que o mesmo não deva ser investigado em pesquisas futuras, podendo, inclusive, gerar ampliações do modelo proposto.

Nas ações corretivas, partiu-se do contexto de reclamação e das expectativas em relação às ações de recuperação do serviço. Tais ações, portanto, apresentam contribuição significativa ao estudo de recuperação de serviços, principalmente se analisadas as propostas atuais de recuperação. Por exemplo, a importância dada à solução do problema aparece de forma enfática na pesquisa de campo, sugerindo aos gestores que não basta um pedido de desculpas e tratamento adequado – o que o cliente espera, em primeiro lugar, é a solução do seu problema.

Neste ponto, observa-se outra contribuição relevante do estudo, ao sugerir ações compensatórias aos hóspedes que vivenciaram situações as quais não poderiam ser corrigidas – como uma noite de sono perdida.

Finalmente, nas ações de gerenciamento observa-se mais uma contribuição à teoria de recuperação de serviços. A teoria apresenta considerável foco nas ações comportamentais, mas pouco comenta sobre indicadores de desempenho específicos à situação. Assim, o estudo permitiu a reflexão de tais indicadores, essenciais ao

gerenciamento das falhas no meio de hospedagem. O Quadro 38 procura sintetizar as ações propostas, indicando a fonte predominante.

AÇÕES PREVENTIVAS		
Ação	Fonte Teórica	Fonte Empírica
1 Insatisfação do Funcionário		
Pesquisa de clima	Chon e Sparrowe (2003)	Relatos dos funcionários
Investigação individual	Pigors e Myers (1965)	Relatos dos funcionários
2 Baixa Qualidade da Mão de Obra		
Ampliar formas de recrutamento	Marras (1995)	Observação das formas tradicionais de recrutamento
Adequar processo de seleção	Zeithalm e Bitner (2003)	Relatos sobre processo seletivo
3 Comunicação Interna Deficiente		
Detectar sinais de problemas	Matos (2006)	Relatos sobre ruídos de comunicação interna
Estimular <i>feedback</i>	Matos (2006)	
Ampliar meios de comunicação	Kunsch (2002)	Relatos sobre meios utilizados
4 Treinamento Deficiente		
Treinamento Geral para Funcionários Novos	Zeithalm e Bitner (2003), Marras (2005)	Relatos sobre processo de treinamento
Treinamento Específico para Funcionários Novos	Zeithalm e Bitner (2003), Marras (2005)	Relatos sobre processo de treinamento
Treinamento de Reciclagem	Zeithalm e Bitner (2003), Marras (2005)	Relatos sobre processo de treinamento
Treinamentos Ocasionais	Marras (2005)	Relatos sobre processo de treinamento
5 Má Execução das Atividades		

Manuais de procedimentos	Slack, Chambers e Johnston (2007) American College Of Sports Medicine (2006, p.146)	Relatos de funcionários sobre execução errônea da atividade; Observação
6 Mau Atendimento		
Estimular responsividade e empatia	Parasuraman, Berry e Zeithalm (1988)	Relatos de hóspedes sobre situações de mau atendimento
7 Outros Problemas		
Solucionar problema associado ao chuveiro		Relatos de hóspedes sobre problemas com o chuveiro; tempo de espera associado à solução deste problema
AÇÕES CORRETIVAS		
Ação	Fonte Teórica	Fonte Empírica
Escutar com atenção		Relatos dos hóspedes
Pedir desculpas e explicar		Expectativa dos hóspedes
Registrar e identificar	Grönroos (2008), Kaplan e Norton (1996) Slack et al. (2006)	
Solucionar	Zeithalm e Bitner (2003) Grönroos (2008)	Expectativa dos hóspedes
Solicitar avaliação do hóspede		Kaplan e Norton (1996) Slack et al. (2006)
AÇÕES GERENCIAMENTO		
Ação	Fonte Teórica	Fonte Empírica
Registro de Falhas Identificando Tipologia e Gravidade		Instrumento de coleta de dados
Encaminhamento e Acompanhamento das Falhas	Grönroos (2008), Zeithalm e Bitner (2003), Bies e Moag (1986)	Instrumento de coleta de dados
Indicadores de Desempenho das	Kaplan e Norton (1996)	Expectativas dos hóspedes

Falhas	Slack et al. (2006)	
--------	---------------------	--

Quadro 40: Contribuições Teórico-Empíricas nas Ações de Gerenciamento de Falhas

Fonte: A autora (2009).

Ignorar a existência de falhas nas empresas prestadoras de serviço pode ter uma consequência desagradável e pouco lucrativa à empresa. Estabelecimentos de hospedagem contam, entre outros meios, com a propaganda boca a boca positiva para criar e sustentar uma imagem confiável no mercado. A existência de ferramentas como o *website* “Reclame Aqui”⁷, clientes insatisfeitos podem exteriorizar suas emoções e compartilhar experiências negativas, contribuindo para danificar a imagem da empresa.

Assim, cuidar para que o hóspede esteja sempre satisfeito é uma postura estratégica e de sobrevivência. Portanto, o gerenciamento das falhas, reclamação dos hóspedes e recuperação dos serviços não devem ser ignorados pelas empresas hoteleiras.

Espera-se, assim, que este estudo possa contribuir, de alguma forma, para o alcance da excelência na hotelaria. Igualmente, que a pesquisa possa contribuir para os estudos da hotelaria em geral, bem como dos sistemas produtivos em serviços.

⁷ www.reclameaqui.com.br

7.1 Sugestões de Pesquisas Futuras

Com o objetivo de estimular novos estudos envolvendo a produção de serviços com foco no gerenciamento de falhas, sugerem-se as seguintes alternativas de pesquisa:

- Ampliação do estudo da percepção da qualidade sobre a recuperação de serviços;

- Avaliação do modelo ampliado proposto mediante a aplicação em empreendimentos hoteleiros de outras localidades, investigando a sua eficácia;

- Ampliação de estudos na hotelaria, focando na área de recursos humanos (treinamentos, estudos de clima, qualificação de pessoas);

- Ampliação e desenvolvimento de indicadores de desempenho para a recuperação de falhas, com estabelecimento de padrões que visem a excelência na prestação de serviços.

- Desenvolver estudos sobre o momento da verdade característico de falhas, visando a profissionalização de seu tratamento.

- Investigar o impacto econômico da ocorrência da falha em empresas prestadoras de serviço.

REFERÊNCIAS

ABIH – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA (SANTA CATARINA). **Números do setor hoteleiro em Santa Catarina**. Março de 2007. Disponível em www.abih-sc.com.br – Acesso em 02 de maio de 2008.

ABIH – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA (NACIONAL). **Perfil da hotelaria nacional**. 2008. Disponível em www.abih.com.br – Acesso em 02 de maio de 2008.

AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE (ACSM). **ACSM's Health/ Fitness Facility Standards and Guidelines**. 3rd Edition. USA: ACSM, 2006.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary of Marketing Terms: services**. (s/d) Disponível em <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2851.php>> Acesso em 8 de abril de 2008.

ANSARAH, Marília Gomes Reis (org.). **Turismo: como ensinar, como aprender**. Vol. 2. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

BATESON, J; HOFFMAN, D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Princípios de Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In LEWICKI, R.; SHEPPARD, B.; BAZERMAN, M. (eds.). *Research on Negotiation in Organizations*. Connecticut: Jai Press Inc., 1986. p. 43-55.

BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BITNER, M. J; BOOMS, B; TETREAUULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, Janeiro de 1990.

CARVALHO, F; LEITE, V. A Ordem dos Atributos Afeta a Avaliação de Qualidade? Uma Investigação Empírica a partir da Versão mais Recente do Modelo SERVQUAL. **Revista da Administração Contemporânea – RAC**. Vol.1, n.1, Jan./Abr. 1997.

CARVALHO, A. **Gestão da qualidade nos serviços de saúde**: uma proposta de indicadores para aumentar a satisfação do paciente/cliente. 2003. 106p. Dissertação (Mestrado). UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – Engenharia de Produção.

CHON, Kye Sung; SPARROWE, T. Raymond. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Thomson, 2003.

CORREA, H; CAON, M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos de administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. Vol 1. 4ª impressão da 1ª edição. São Paulo: Pioneira, 2004.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros**: conceitos básicos. 3ª Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Deliberação Normativa 367 de 14 de maio de 1997**. 1997. Disponível em www.turismo.org.br - Acesso em 02 de Maio de 2008.

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Deliberação Normativa 429 de 22 de Abril de 2002** – Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem. 2002. Disponível em www.turismo.org.br - Acesso em 02 de Maio de 2008.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HAGUENAUER, Adriana. **Qualidade de serviços: uma investigação na indústria hoteleira utilizando a técnica do incidente crítico**. 2000. Dissertação (mestrado). UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ. Administração.

HARARI, Oren. Thank Heaven for Complainers. **Management Review**, janeiro de 1992.

HESKETT, James L; JONES, Thomas O; LOVEMAN, Gary W; SASSER, Earl; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the

service-profit chain to work. Harvard **Business Review**, vol 72, n2, (March-April 1994) p.164.

HOFFMAN, D; KELLEY, S. Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: a contingency approach. **European Journal of Marketing**. Vol 34, nº3/4, 2000.

HOFFMAN, D; KELLEY, S; ROTALSKY, HOLLY. Tracking service failures and employee recovery efforts. **Journal of Services Marketing**. Vol. 9, nº 2, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)**. Vol 5. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

_____. Código Nacional de Atividades Econômicas. IBGE, 2006. - Disponível em www.ibge.gov.br . Acesso em 01-06-2008.

_____. **PIB cresce 5,4% e chega a R\$ 2,6 trilhões em 2007**. 2008a. Disponível em: www.ibge.gov.br – Acesso em 01 de maio de 2008.

_____. **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005** - Rio de Janeiro : IBGE, 2008b.

JOHNSTON, Robert. Services operations management: return to roots. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol.12, Nº 2, pp. 104-124, 1999.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

KELLEY, S. W.; HOFFMAN, K. D.; DAVIS, M. A. A typology of retail failures and recoveries. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 4, p. 429-452, Inverno 1993.

KON, Anita. **Economia de serviços**: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2ªed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LAGE, B. H. G; MILONE; P. C. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LICKORISH, L.J; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Campus, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. Vol. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATHIESON, A; WALL, G. **Tourism economic, physical and social impacts**. New York: Longman, 1982.

MELO, H. et al. **O setor de serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95.** Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A; BERRY, L; ZEITHAML, V. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Outono 1985.

_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions. **Journal of Retailing**, vol. 64, p. 12-40, Spring 1988.

PIGORS, Paul John William; MYERS, Charles Andrew. **Personnel administration: a point of view and a method** . 5ª. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1965.

RAMAL, Silvina Ana. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: gestão de negócio para pequenos empreendimentos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

REICHHELD, Frederick F. **Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos.** Rio de Janeiro : Campus, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROTONDARO, R. G. SFMEA: Análise do Efeito e Modo da Falha em Serviços – aplicando técnicas de prevenção na melhoria de serviços. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, 2002.

SILVA JR, Annor; ENCARNAÇÃO, Marcos; MARTINS, Priscilla. Análise da Relação entre Clima Organizacional e Satisfação do Cliente: um estudo em uma rede hoteleira com sede em Vitória/ ES. In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho,; HONÓRIO, Luiz Carlos; VIEIRA,

Adriane. **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em <http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/roteirosmetodologicos/metpesq.pdf> - Acesso em 02 de Abril de 2008.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, Nigel; et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos**: princípios e prática de impacto estratégico. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

URDAN, A.T; ZUÑIGA, M. Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Vol 14, Nº 3, Julho/Setembro, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Tourism Definition**. 2008. Disponível em www.world-tourism.org – Acesso em 25 de abril de 2008.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista – Proprietário/ Gerente/ Responsável

Empresa:

Nome do entrevistado:

Função:

Data e horário da entrevista:

Perfil do entrevistado

1. Gênero () Masculino () Feminino
2. Idade
3. Escolaridade
4. Qualificação técnica para desempenho da função
5. Tempo de atuação na hotelaria

Perfil da empresa

6. Aspectos históricos (como e quando surgiu o empreendimento, motivos)
7. Estrutura organizacional
8. Como ocorre o processo de seleção e treinamento de pessoal? Qual a importância?
9. Como ocorre o processo de planejamento estratégico? Qual a importância?
10. Como ocorre a comunicação vertical e horizontal? Qual a importância?
11. Qual é o perfil do cliente? (dados demográficos e comportamentais)
12. Porte da empresa (classificação SEBRAE e ABIH/EMBRATUR)

Falhas e Recuperação

13. Que tipos de problemas internos (situações sem contato direto com o cliente) ocorrem na empresa? (Identificar problemas de bastidores)
14. Que tipos de problemas que envolvem diretamente o cliente ocorrem na empresa? (Identificar problemas de linha de frente)
15. Que problemas internos podem resultar em problemas externos?
16. Quais são as reclamações mais comuns feitas pelos clientes?
17. A quais motivos o senhor (a) atribui à ocorrência destas reclamações?
18. Quando o cliente reclama, o que normalmente é feito?
19. O que representa a reclamação do cliente?
22. O que é feito para avaliar a satisfação do cliente com o serviço prestado?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS



Prezado(a) senhor(a):

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as suas atividades e satisfação com seu trabalho. O estudo faz parte da pesquisa sobre "gestão de falhas e reclamações", desenvolvida na tese de doutorado de Aline Regina Santos, estudante da UFSC. Os dados coletados serão de uso restrito à pesquisa. **VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO**. Sua participação é muito importante! Obrigada.

Empresa: _____

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Cargo/ Função: _____

3. Indique sua faixa etária: _____ anos.

4. Indique sua escolaridade

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> fundamental (ginásio) incompleto | <input type="checkbox"/> ensino superior (3º grau) incompleto |
| <input type="checkbox"/> fundamental (ginásio) completo | <input type="checkbox"/> ensino superior (3º grau) completo |
| <input type="checkbox"/> ensino médio (2º grau) incompleto | <input type="checkbox"/> pós-graduação incompleto |
| <input type="checkbox"/> ensino médio (2º grau) completo | <input type="checkbox"/> pós-graduação completo |

5. Fez algum curso na área de hotelaria? Qual (is)?

6. Há quanto tempo trabalha na hotelaria?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Até 1 ano | <input type="checkbox"/> De 3 a 4 anos | <input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> De 4 a 5 anos | <input type="checkbox"/> De 15 a 20 anos |
| <input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos | <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos |

7. Quais são as suas principais atividades nesta empresa?

8. Que problemas, na realização de sua atividade, podem gerar reclamação do hóspede?

9. Quando ocorre algum problema citado na questão 8, com quem o hóspede costuma reclamar?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> diretamente com você ou outra
pessoa de sua área | <input type="checkbox"/> com a recepção |
| <input type="checkbox"/> com o gerente ou superior | <input type="checkbox"/> não sei dizer |
| | <input type="checkbox"/> Outro (s). Quem? _____ |

10. Você se sente satisfeito com seu trabalho? () Sim (passar para questão 12) () Não

11. Se assinalou não, indique o principal motivo de sua insatisfação: (APENAS UM)

- () Salário incompatível com trabalho () Ambiente de trabalho (localização, instalações)
 () Excesso de trabalho () Comportamento dos colegas de trabalho
 () Atividade que desempenha (rotineira, desgastante) () Comportamento dos clientes (hóspedes)
 () Insegurança de permanência no trabalho () Outro. Qual? _____
 () Comportamento do chefe ou superior

12. Em sua opinião, o que a empresa poderia fazer para reduzir ou solucionar sua insatisfação?

13. Para responder as questões a seguir, analise as afirmações e marque um X no espaço em branco, que corresponde a sua opinião sobre o assunto.

NA – Não se Aplica. Para casos que desconhece, não pode afirmar ou não vivenciou.

5 – Discordo totalmente.

4 – Discordo.

3 – Indiferente.

2 – Concordo.

1 – Concordo totalmente.

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5	NA
a) Recebi treinamento e/ou orientações para a perfeita execução de minhas atividades.						
b) Recebo treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução de minhas atividades.						
c) Recebo treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede.						
d) A empresa valoriza o hóspede e procura garantir sua satisfação com os serviços, durante sua estadia.						
e) Quando estou satisfeito com meu trabalho, realizo minhas atividades com maior qualidade.						
f) Quando estou insatisfeito com meu trabalho, é mais provável que erros ocorram.						
g) Já cometi erros na realização de minha atividade por me sentir insatisfeito com a empresa ou trabalho.						
h) Já ocorreram erros na realização de minha atividade, que resultaram na insatisfação ou reclamação do hóspede.						
i) Recebi orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas.						
j) A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam sempre ouvidas e solucionadas.						

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA HÓSPEDES

Prezado(a) senhor(a):Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre a reclamação de hóspedes. O estudo faz parte da pesquisa sobre “gestão de falhas e reclamações”, desenvolvida na tese de doutorado de Aline Regina Santos, acadêmica do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).O questionário leva cerca de 15 minutos para ser preenchido. Os dados coletados serão de uso restrito à pesquisa. **VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO.** Sua participação é muito importante! Obrigada pela colaboração.

Já vivenciou alguma falha ou problema durante sua estadia em hotel ou pousada?

1. Sim
2. Não. Obrigado! Sua participação encerra aqui.

As próximas questões deverão ser respondidas levando em consideração um problema específico, vivenciado durante sua estadia em hotel ou pousada.

Nome do hotel/ pousada:

Segmento de atuação do hotel/ pousada:

1. Aguas Termais
2. Eventos
3. Lazer e Negócios
4. Pousadas e Pequenos Hotéis
5. Praia
6. Turismo Rural
7. Outro

Cidade onde se localiza o hotel/pousada:

Estado onde se localiza o hotel/pousada:

País onde se localiza o hotel/pousada:

Há quanto tempo ocorreu o problema?

1. Menos de 6 meses
2. De 6 meses a 1 ano
3. De 1 a 2 anos
4. Há mais de 2 anos
5. Não lembro

Em qual setor do hotel/pousada ocorreu o problema vivenciado?
(escolha aquele relacionado diretamente ao problema)

1. Administração geral
2. Ambiente interno do hotel/ pousada
3. Comercial
4. Estacionamento
5. Instalações externas
6. Instalações internas (quarto)
7. Lavanderia
8. Mensageiro
9. Recepção
10. Recreação/ Eventos
11. Reservas
12. Restaurante/ alimentação
13. Outro

Qual a natureza do problema? (escolha o mais significativo)

1. Barulho excessivo
2. Equipamentos estragados/ sem manutenção
3. Erro no atendimento de solicitação
4. Erro nos procedimentos
5. Financeiro/ Cobrança indevida
6. Falta de conforto
7. Falta de segurança
8. Falta de higiene/limpeza
9. Falta de organização/ reposição
10. Falta de informação/ sinalização
11. Horário restrito
12. Informação errada
13. Lentidão
14. Mau Atendimento
15. Odor desagradável
16. Propaganda enganosa
17. Troca/ falta de registro de informação
18. Outro

Descreva brevemente o problema ocorrido:

Considero que este problema foi:

Muito grave

Grave

Medianamente Grave

Pouco Grave

Nada Grave

reclamação.						
-------------	--	--	--	--	--	--

SOBRE A RESPOSTA DA EMPRESA FRENTE À RECLAMAÇÃO REALIZADA

	Conco rdo totalm ente	Concord o	Não concor do, nem discor do	Discor do	Discor do totalm ente	Não se Aplica
O problema foi solucionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis pediram desculpas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Houve compensação financeira, como desconto ou diária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis prestaram esclarecimentos sobre o problema ocorrido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O(s) funcionário(s) me tratou adequadamente quando fiz a reclamação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE A SUA SENSAÇÃO AO DEIXAR O HOTEL/ POUSADA

	Conco rdo totalm ente	Concord o	Não concor do, nem discor do	Discor do	Discor do totalm ente	Não se Aplica
Apesar do problema, me senti satisfeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voltaria a me hospedar novamente neste hotel/ pousada e indicaria a amigos/familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A seguir, avalie as afirmações e assinale a opção que melhor se enquadra com a sua opinião. As respostas estão em formato de escala, variando de uma situação em que há uma total concordância com a afirmação (1) para total discordância com a afirmação (5). **SOBRE A RAZÃO DE NÃO TER RECLAMADO**

Qual a importância que você atribui para as seguintes opções de encaminhamento das reclamações:

	Muito importante	Importante	Medianamente importante	Pouco importante	Nada importante
Caixa de reclamações.	<input type="checkbox"/>				
Questionário de satisfação.	<input type="checkbox"/>				
Atendimento (pessoal / telefone) pelo gerente.	<input type="checkbox"/>				
Atendimento (pessoal / telefone) pelo recepcionista.	<input type="checkbox"/>				
Atendimento (pessoal / telefone) pelo funcionário do setor que causou a falha.	<input type="checkbox"/>				
Formas impessoais (email/ fax) após ter saído do hotel/ pousada.	<input type="checkbox"/>				

Por favor, indique seu sexo:

1. Masculino
2. Feminino

Por favor, indique sua idade:

1. Menos de 15 anos
2. De 15 a 20 anos
3. De 21 a 30 anos
4. De 31 a 40 anos
5. De 41 a 50 anos
6. De 51 a 60 anos
7. Acima de 61 anos

Por favor, indique sua escolaridade:

1. Fundamental (1º ao 9º ano) incompleto
2. Fundamental (1º ao 9º ano) completo
3. Ensino médio (1º ao 3º ano) incompleto
4. Ensino médio (1º ao 3º ano) completo
5. Ensino superior incompleto
6. Ensino superior completo
7. Pós-graduação incompleto
8. Pós-graduação completo

Cidade onde mora:

Estado onde mora (UF):

- 1.AC
- 2.AL
- 3.AM
- 4.AP
- 5.BA
- 6.CE
- 7.DF
- 8.ES
- 9.GO
10. MA
11. MG
12. MS
13. MT
14. PA
15. PB
16. PE
17. PI
18. PR
19. RJ
20. RN
21. RO
22. RR
23. RS
24. SC
25. SE
26. SP
27. TO
28. Outro País

29. Caso queira concorrer a um MP4 da Phillips, por favor, informe seu email. Os questionários com este campo preenchido receberão um número (cupom) e estarão automaticamente concorrendo ao prêmio. O sorteio será feito dia 10/10/09 e o resultado será remetido por email, ao vencedor

30.

APÊNDICE D – DADOS PROVENIENTES DE EMPRESAS (FUNCIONÁRIOS)

Tabela 37 – Concentração dos Funcionários por Empresa

Hotel	Qt. cit.	Freq.
Empresa Alfa	14	17,9%
Empresa Beta	9	11,5%
Empresa Gama	5	6,4%
Empresa Delta	1	1,3%
Empresa Epsilon	11	14,1%
Empresa Digama	17	21,8%
Empresa Stigma	10	12,8%
Empresa Zeta	9	11,5%
Empresa Etá	2	2,6%
TOTAL OBS.	78	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 38 – Concentração dos Funcionários por Segmento Hoteleiro por Empresa

Hotel/Segmento	Lazer e Negócios	Águas Termais	Turismo Rural	Pousadas e Pq. Hotéis	TOTAL
Empresa Alfa	0	14	0	0	14
Empresa Beta	9	0	0	0	9
Empresa Gama	0	0	0	5	5

Empresa Delta	0	0	1	0	1
Empresa Epsilon	11	0	0	0	11
Empresa Digama	17	0	0	0	17
Empresa Stigma	0	0	10	0	10
Empresa Zeta	0	9	0	0	9
Empresa Etá	0	0	0	2	2
TOTAL (Qtd. Cit)	37	23	11	7	78
TOTAL (%)	47%	29%	14%	9%	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 39 – Gênero dos Funcionários Entrevistados por Empresa

Hotel/Gênero	Masculino	Feminino	TOTAL
Empresa Alfa	3	11	14
Empresa Beta	5	4	9
Empresa Gama	0	5	5
Empresa Delta	0	1	1
Empresa Epsilon	4	7	11
Empresa Digama	5	12	17
Empresa Stigma	3	7	10
Empresa Zeta	5	4	9
Empresa Etá	0	2	2
TOTAL (Qtd. Cit)	25	53	78
TOTAL (%)	32%	68%	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 40 – Escolaridade dos Funcionários Entrevistados por Empresa

Hotel /Escolaridade	Fund. Incomp.	Fund. Compl.	Ensino médio incomp.	Ensino médio completo	Ensino superior incomp.	Ensino superior completo	Pós-grad. Incomp.	pos-grad. completo	Total
Empresa Alfa	4	0	2	5	0	2	0	1	14
Empresa Beta	1	1	0	2	3	2	0	0	9
Empresa Gama	0	0	0	3	0	2	0	0	5
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Empresa Epsilon	0	0	0	4	3	2	2	0	11
Empresa Digama	3	2	1	5	1	4	0	1	17
Empresa Stigma	3	2	2	2	1	0	0	0	10
Empresa Zeta	0	3	2	2	2	0	0	0	9
Empresa Etá	1	0	0	1	0	0	0	0	2
TOTAL (Qtd. Cit)	13	8	7	24	10	12	2	2	78
TOTAL (%)	17%	10%	9%	31%	13%	15%	3%	3%	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 41 – Cargo/Função dos Funcionários Entrevistados

Cargo/Função	Qt. cit.	Freq.
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH	5	6,4%
Auxiliar de cozinha	9	11,5%
Auxiliar de limpeza/ lavanderia	3	3,8%
Camareira	14	17,9%
Coordenador de Recepção	2	2,6%
Coordenador/ Gerente Eventos	3	3,8%
Cozinheiro(a)	6	7,7%
Encarregado de Reservas	4	5,1%
Garçom	4	5,1%
Gerente Adm/ Financeiro	1	1,3%
Gerente de A&B	1	1,3%
Gerente de hospedagem	1	1,3%
Mensageiro	2	2,6%
Porteiro	1	1,3%
Recepcionista	13	16,7%
Supervisor Operacional	3	3,8%
Governança	1	1,3%
Serviços gerais	4	5,1%
Almoarifado/ Estoques	1	1,3%
TOTAL OBS.	78	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 42 – Cargo/Função dos Funcionários Entrevistados por Empresa

Cargo/Função	Hotel	Empres a Alfa	Empres a Beta	Empres a Gama	Empres a Delta	Empres a Epsilon	Empres a Digama	Empres a Stigma	Empres a Zeta	Empres a Eta	TOTAL
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH		0	1	0	0	2	1	0	1	0	5
Auxiliar de cozinha		3	0	0	0	0	3	3	0	0	9
Auxiliar de limpeza/ lavanderia		1	1	0	0	0	0	0	1	0	3
Camareira		3	0	3	1	0	4	3	0	0	14
Coordenador de Recepção		0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Coordenador/ Gerente Eventos		0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
Cozinheiro(a)		1	1	0	0	0	1	1	2	0	6
Encarregado de Reservas		1	1	0	0	1	0	1	0	0	4
Garçom		0	1	0	0	0	1	0	2	0	4
Gerente Adm/ Financeiro		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Gerente de A&B		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Gerente de hospedagem		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mensageiro		2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Porteiro		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Recepcionista		2	2	2	0	2	2	1	2	0	13
Supervisor Operacional		0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
Governança		0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Serviços gerais		0	0	0	0	0	1	1	0	2	4
Almoxarifado/ Estoques		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL		14	9	5	1	11	17	10	9	2	78

Fonte: Dados Primários, 2009.

Atividade*	Empresa	Classificação**
1 : Atendimento ao público e reservas	Alfa	Recepção
2 : Mensageiro, camareiro	Alfa	Recepção
3 : Lavar louça, panela, talheres	Alfa	Alimentos e Bebidas
4 : Preparar alimentação	Alfa	Alimentos e Bebidas
5 : Treinar colaboradores, estipular metas; Divulgar, captar, acompanhar reservas e hóspedes; controlar e acompanhar resultados	Alfa	Administrativo/ financeiro
6 : Ajudar nas atividades da	Alfa	Alimentos e

cozinha		Bebidas
7 : Preparar salada	Alfa	Alimentos e Bebidas
8 : Limpeza dos apartamentos; atender bem o hóspede; ajudar os colegas	Alfa	Governança
9 : Limpeza, Camareira, Ajudar na cozinha, restaurante e coffee-shop	Alfa	Governança
10 : Limpar os apartamentos; atender bem os hóspedes; ajudar os colegas de trabalho	Alfa	Governança
11 : Atendimento ao telefone; Atendimento interno e externo; Telemarketing; Vendas	Alfa	Comercial
12 : Reservas, Marketing, Vendas, Pós-venda	Alfa	Comercial
13 : Auxiliar na recepção	Alfa	Recepção
14 : Camareira, auxiliar de limpeza	Beta	Governança
15 : Auxiliar setores de RH e financeiro	Beta	Administrativo/ financeiro
16 : Auxiliar nas atividades da cozinha	Beta	Alimentos e Bebidas
17 : Serviços de garçom, maitre e em eventos	Beta	Alimentos e Bebidas
18 : Captar eventos, organizar, repassar informações a outros setores, fazer o pós evento.	Beta	Concierge
19 : Reservas de hospedagem, particulares, grupos, operadoras, agências.	Beta	Reservas
20 : Lavar, secar e passar roupas da empresa e dos clientes	Beta	Governança
21 : Atendimento, vendas	Beta	Comercial
22 : Coordenação da operação na hospedagem (recepção, governança e manutenção) e auxílio nas atividades dos setores comercial, AeB e eventos.	Beta	Administrativo/ financeiro
23 : Atender e receber hóspedes	Gama	Recepção
24 : Recepção, reservas, administrativo/financeiro e RH	Gama	Recepção
25 : Camareira, cozinha, limpeza geral, preparar café e servir	Gama	Governança
26 : Camareira, cozinha, lavanderia, preparação do café	Gama	Governança

27 : Todo atendimento ao hóspede: check in, check out, email; reservas; atendimento telefônico; funções de RH	Gama	Recepção
28 : Atendimento ao hóspede, servir café da manhã, serviço de camareira, limpeza geral, cozinha	Delta	Recepção
29 : Limpeza geral; auxiliar na cozinha; arrumar os quartos e preparar os quartos para os hóspedes	Epsilon	Governança
30 : Recepcionar os hóspedes, controle de hóspedes, café da manhã e cobranças avulsas. Lançamento de comandas.	Epsilon	Recepção
31 : Supervisiona as camareiras, liberação de aptos, controla toda a governança	Epsilon	Governança
32 : Atender todos os clientes que pretendem realizar evento. Atividade inicia com a proposta encaminhada, passa a negociação de valores, fecha-se o evento e realiza-se o evento. Atividade finaliza com o término do evento e feedback do cliente.	Epsilon	Concierge
33 : Atendimento; rotina de recepção; check in; check out; diversos controles que envolvem atendimento e hospedagem	Epsilon	Recepção
34 : Captação de grupos, passar informações para outros setores do hotel	Epsilon	Concierge
35 : Gerenciamento na área adm/ financeira, prestação de contas, coleta dos dados econômicos na forma de balanços e balancetes. Responsável pelas contas a pagar e receber.	Epsilon	Administrativo/ financeiro
36 : coordenar entrada e saída de clientes e hóspedes; anotar placas de carros que entram e saem do hotel	Epsilon	Recepção
37 : Recrutamento e seleção; folha de pagamento; controle de	Epsilon	Administrativo/ financeiro

benefícios; controle cartão ponto e demais funções pertinentes do cargo		
38 : Gerencia operacional de alimentos e bebidas, contactar fornecedores, negociar com empresas corporativas e sociais; manter qualidade em alimentos	Epsilon	Alimentos e Bebidas
39 : Reservas	Epsilon	Reservas
40 : Resolver questões com a equipe (escala de trabalho, execução dos procedimentos de treinamento); resolver questões da equipe (lidar com os resultados dos erros de procedimento, planejar, remediar)	Digama	Administrativo/financeiro
41 : Financeiro, administrativo, compras, arquivos, almoxarifado	Digama	Administrativo/financeiro
42 : Captação de eventos; organização de eventos; contratação de serviços terceirizados para eventos; elaborar orçamentos, contratos, ordens de serviço; supervisionar as montagens e preparação das salas de eventos	Digama	Concierge
43 : Limpeza	Digama	Governança
44 : Limpeza do apartamento, corredores	Digama	Governança
45 : Limpeza	Digama	Governança
46 : Supervisão do trabalho das camareiras, dando todo o suporte necessário para o bom andamento do trabalho	Digama	Governança
47 : Limpeza dos apartamentos; atendente no restaurante à noite como garçom	Digama	Governança
48 : Manutenção de equipamentos como ar condicionados, frigobar, tvs, caixas d'água, água quente, caldeira, elevador	Digama	Manutenção
49 : Lavar louça, cozinha, auxilia na elaboração dos pratos	Digama	Alimentos e Bebidas
50 : Elaboração do café da manhã, reposição	Digama	Alimentos e Bebidas

51 : Efetuar reservas, check in, check out; atender as necessidades dos hóspedes	Digama	Recepção
52 : Acompanhar o atendimento de cada setor; auxiliar o setor administrativo	Digama	Administrativo/ financeiro
53 : Liderar equipe de recepcionistas, responsável por reservas de grupos;fiscalizar tarefas; treinar recepcionistas novos; reolver solicitações e reclamações; atribuir e direcionar tarefas dentro do setor; resolver erros do setor	Digama	Recepção
54 : Atendimento das necessidades dos hóspedes e colaboradores	Digama	Administrativo/ financeiro
55 : Atendimento, controle da venda de bebida, controle da validade de estoque	Digama	Alimentos e Bebidas
56 : Elaboração de cardápio, montagem de pratos	Digama	Alimentos e Bebidas
57 : Elaboração de cardápio, montagem de pratos	Stigma	Alimentos e Bebidas
58 : Limpezas, organização dos apartamentos	Stigma	Governança
59 : Limpeza dos quartos	Stigma	Governança
60 : Limpeza do hotel	Stigma	Governança
61 : Organização do apartamento	Stigma	Governança
62 : Cozinhar e administrar a cozinha	Stigma	Alimentos e Bebidas
63 : Serviços gerais	Stigma	Manutenção
64 : Confeitaria e cozinha	Stigma	Alimentos e Bebidas
65 : Assar churrasco e serviço de garçom	Stigma	Alimentos e Bebidas
66 : Recepção, check in, check out, reservas	Stigma	Recepção
67 : Atendimento ao hóspede por telefone; passar orçamento e cotações; responder a todos os emails, entre outras atividades.	Zeta	Comercial
68 : Servir os clientes e trabalhar com alimentação	Zeta	Alimentos e Bebidas
69 : Cozinhar, fazer saladas, sobremesa, deixar a cozinha limpa	Zeta	Alimentos e Bebidas

70 : Limpar banheiros e fazer faxina	Zeta	Governança
71 : Repor e servir bebidas, preparar sucos e cortar frios. Caixa do restaurante, montar buffet, recolher louças, dar atenção aos hóspedes, repor alimentos, limpar o restaurante e bar.	Zeta	Alimentos e Bebidas
72 : Telefone, reservas, entradas, lançamentos, vendas, recebimento, acompanhar, liberação, verificar as entradas e saídas, bloquear, cancelar, depósitos	Zeta	Reservas
73 : Recepcionar hóspedes, realizar reservas	Zeta	Recepção
74 : Fazer compras; serviço de banco; correios	Zeta	Administrativo/financeiro
75 : Bar e restaurante e compras	Zeta	Alimentos e Bebidas
76 : Lançamento contábil, departamento pessoal e fiscal	Zeta	Administrativo/financeiro
77 : Trocar roupa de cama, limpeza, elaborar café da manhã, serviços de lavanderia	Etá	Governança
78 : Troca de roupa de cama, limpeza, zuxiliar de cozinha, lavanderia	Etá	Governança

* Número indica o questionário correspondente

** Classificação feita com base na atividade predominante ou primeira indicada

Quadro 41 – Classificação de Setor de Atividade

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 43 – Classificação de Setor de Atividade

Hotel/Reclamação	Com pessoa da área	Com o gerente/ superior	Com a recepção	Não sei dizer	Outro	TOTAL
Empresa Alfa	4	3	11	1	0	19
Empresa Beta	5	4	6	0	0	15
Empresa Gama	2	1	4	0	0	7
Empresa Delta	0	0	0	0	1	1
Empresa Epsilon	5	2	5	0	2	14
Empresa Digama	9	4	10	0	1	24
Empresa Stigma	0	0	10	0	0	10
Empresa Zeta	2	2	3	1	1	9
Empresa Etá	0	2	0	0	0	2
TOTAL (Qtd. Cit)	27	18	49	2	5	101
TOTAL (%)	26,7%	17,8%	48,5%	2,0%	5,0%	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 44 – Cruzamento entre Cargo/Função x Opinião sobre Treinamento de Reclamação

Cargo - Função/Opinião	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	Média
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH	2	2	0	0	1	0	5	2,2
Auxiliar de cozinha	1	1	0	4	1	2	9	3,43

Auxiliar de limpeza/ lavanderia	0	0	0	2	0	1	3	4
Camareira	2	4	0	5	0	3	14	2,73
Coordenador de Recepção	1	1	0	0	0	0	2	1,5
Coordenador/ Gerente Eventos	0	2	0	1	0	0	3	2,67
Cozinheiro(a)	1	2	0	2	0	1	6	2,6
Encarregado de Reservas	0	2	1	0	0	1	4	2,33
Garçom	0	2	1	1	0	0	4	2,75
Gerente Adm/ Financeiro	1	0	0	0	0	0	1	1
Gerente de A&B	1	0	0	0	0	0	1	1
Gerente de hospedagem	0	1	0	0	0	0	1	2
Mensageiro	1	1	0	0	0	0	2	1,5
Porteiro	0	1	0	0	0	0	1	2
Recepcionista	3	5	1	1	1	2	13	2,27
Supervisor Operacional	1	1	0	1	0	0	3	2,33
Governança	0	1	0	0	0	0	1	2
Serviços gerais	0	2	0	0	1	1	4	3
Almoxarifado/ Estoques	0	1	0	0	0	0	1	2
TOTAL	14	29	3	17	4	11	78	2,52

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 45 – Satisfação dos Funcionários com o Trabalho – por Empresa

Hotel/Satisfação	Sim	Um pouco	Não	T
Empresa Alfa	7	7	0	
Empresa Beta	4	5	0	
Empresa Gama	5	0	0	

Empresa Delta	1	0	0	1
Empresa Epsilon	10	1	0	11
Empresa Digama	13	3	1	17
Empresa Stigma	9	1	0	10
Empresa Zeta	3	6	0	9
Empresa Etá	2	0	0	2
TOTAL (Qtd. Cit)	54	23	1	78
TOTAL (%)	69,2%	29,5%	1,3%	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 46 – Motivos de Insatisfação dos Funcionários com o Trabalho – por Empresa

Motivo Insatisfação/Hotel	Emp. Alfa	Emp. Beta	Emp. Gama	Emp. Delta	Emp. Epsilon	Emp. Digama	Emp. Stigma	Emp. Zeta	Emp. Etá	TOTAL
Não resposta	7	4	5	1	10	13	9	3	2	54
Salário incompatível com trabalho	3	5	0	0	0	2	1	5	0	16
Excesso de trabalho	4	1	0	0	0	2	0	3	0	10
Atividade que desempenha (rotineira, desgastante)	0									
Comportamento do chefe ou superior	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Ambiente de trabalho (localização, instalações)	0	1	0	0	0	0	1	1	0	3
Comportamento dos colegas	5	1	0	0	0	1	0	2	0	9

Comportamento dos clientes (hóspedes)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Insegurança da permanência no trabalho	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Outro	1	0	0	0	1	2	0	1	0	5
TOTAL (Qtd. Cit)	21	14	5	1	11	21	12	16	2	103
TOTAL (%)	20,4%	13,6%	4,9%	1,0%	10,7%	20,4%	11,7%	15,5%	1,9%	100%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 47 – Ocorrência de treinamento e/ou orientações para a execução das atividades – por Empresa

Hotel/ Opinião 1	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL
Empresa Alfa	3	9	0	1	1	0	14
Empresa Beta	2	6	0	1	0	0	9
Empresa Gama	0	4	0	1	0	0	5
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1
Empresa Epsilon	6	4	0	1	0	0	11
Empresa Digama	7	6	2	1	1	0	17
Empresa Stigma	4	6	0	0			10
Empresa Zeta	3	2	1	0	2	1	9
Empresa Etá	2	0	0	0	0	0	2
TOTAL	28	37	3	5	4	1	78
TOTAL (%)	1,3%	35,9%	47,4%	3,8%	6,4%	5,1%	100,0%

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 48 – Ocorrência de treinamentos e/ou orientações constantes para melhorar a execução das atividades – por Empresa

Hotel/ Opinião 2	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Dev. Pad.
Empresa Alfa	4	5	2	3	0	0	14	2,29	1,14
Empresa Beta	1	4	1	0	2	1	9	2,75	1,49
Empresa Gama	3	2	0	0	0	0	5	1,4	0,55
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresa Epsilon	2	6	2	1	0	0	11	2,18	0,87
Empresa Digama	7	4	5	1	0	0	17	2	1
Empresa Stigma	5	1	0	0	0	4	10	1,17	0,41
Empresa Zeta	2	1	0	0	3	3	9	3,17	2,04
Empresa Etá	2	0	0	0	0	0	2	1	0
TOTAL	27	23	10	5	5	8	78	2,11	1,21
TOTAL (%)	35,9%	47,4%	3,8%	6,4%	5,1%	1,3%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 49 – Ocorrência de treinamento e/ou orientações sobre como lidar com o hóspede – por Empresa

Hotel/ Opinião 3	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Desv. Pad.
Empresa Alfa	2	6	0	5	1	0	14	2,79	1,31
Empresa Beta	1	4	2	2	0	0	9	2,56	1,01
Empresa Gama	1	3	1	0	0	0	5	2	0,71
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresa Epsilon	2	6	2	1	0	0	11	2,18	0,87
Empresa Digama	7	5	2	2	1	0	17	2,12	1,27
Empresa Stigma	1	1	0	4	0	4	10	3,17	1,33
Empresa Zeta	1	1	0	0	3	4	9	3,6	1,95
Empresa Etá	2	0	0	0	0	0	2	1	0
TOTAL	18	26	7	14	5	8	78	2,46	1,27
TOTAL (%)	23,1%	33,3%	9,0%	17,9%	6,4%	10,2%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 50 – Valorização do hóspede pela Empresa – por Empresa

Hotel/ Opinião 4	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Dev. Pad.
Empresa Alfa	6	2	2	3	1	0	14	2,36	1,45
Empresa Beta	1	7	0	1	0	0	9	2,11	0,78
Empresa Gama	3	2	0	0	0	0	5	1,4	0,55
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresa Epsilon	7	4	0	0	0	0	11	1,36	0,5
Empresa Digama	14	1	2	0	0	0	17	1,29	0,69
Empresa Stigma	9	1	0	0	0	0	10	1,1	0,32
Empresa Zeta	2	1	0	3	0	3	9	2,67	1,51
Empresa Etá	2	0	0	0	0	0	2	1	0
TOTAL	45	18	4	7	1	3	78	1,68	1,03
TOTAL (%)	57,7%	23,1%	5,1%	9,0%	1,3%	3,8%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 51 – Relação entre Satisfação com Trabalho e Desempenho das Atividades com Qualidade – por Empresa

Hotel/ Opinião 5	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Desv. Pad.
Empresa Alfa	13	1	0	0	0	0	14	1,07	0,27
Empresa Beta	4	4	0	0	1	0	9	1,89	1,27
Empresa Gama	2	3	0	0	0	0	5	1,6	0,55
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresa Epsilon	11	0	0	0	0	0	11	1	0
Empresa Digama	15	2	0	0	0	0	17	1,12	0,33
Empresa Stigma	7	3	0	0	0	0	10	1,3	0,48
Empresa Zeta	5	1	0	0	0	3	9	1,17	0,41
Empresa Etá	1	1	0	0	0	0	2	1,5	0,71
TOTAL	59	15	0	0	1	3	78	1,25	0,59
TOTAL (%)	75,6%	19,2%	0,0%	0,0%	1,3%	3,8%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 52 – Relação entre Insatisfação com Trabalho e Ocorrência de Falhas – por Empresa

Hotel/ Opinião 6	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Desv. Pad.
Empresa Alfa	5	4	1	2	1	1	14	2,23	1,36
Empresa Beta	1	4	1	1	0	2	9	2,29	0,95
Empresa Gama	2	1	1	1	0	0	5	2,2	1,3
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresa Epsilon	5	2	1	2	0	1	11	2	1,25
Empresa Digama	6	6	0	3	2	0	17	2,35	1,46
Empresa Stigma	1	4	3	2	0	0	10	2,6	0,97
Empresa Zeta	3	2	0	0	1	3	9	2	1,55
Empresa Etá	0	2	0	0	0	0	2	2	0
TOTAL	24	25	7	11	4	7	78	2,24	1,24
TOTAL (%)	30,8%	32,1%	9,0%	14,1%	5,1%	9,0%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 53 – Ocorrência de Erros em Função de Insatisfação
– por Empresa

Hotel/ Opinião 7	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Desv. Pad.
Empresa Alfa	1	3	1	4	1	4	14	3,1	1,29
Empresa Beta	0	0	1	4	1	3	9	4	0,63
Empresa Gama	0	1	0	2	1	1	5	3,75	1,26
Empresa Delta	0	0	0	0	1	0	1	5	0
Empresa Epsilon	1	3	0	4	2	1	11	3,3	1,42
Empresa Digama	1	1	1	6	8	0	17	4,12	1,17
Empresa Stigma	1	3	0	2	0	4	10	2,5	1,22
Empresa Zeta	0	0	0	2	3	4	9	4,6	0,55
Empresa Etá	0	0	0	2	0	0	2	4	0
TOTAL	4	11	3	26	17	17	78	3,67	1,25
TOTAL (%)	5,1%	14,1%	3,8%	33,3%	21,8%	21,8%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 54 – Reclamação/ Insatisfação do Hóspede em Decorrência de Falha no Desempenho da Atividade do Funcionário– por Empresa

Hotel/ Opinião 8	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA
Empresa Alfa	1	5	0	2	2	4	14	2,9
Empresa Beta	0	4	0	2	0	3	9	2,67
Empresa Gama	2	2	1	0	0	0	5	1,8
Empresa Delta	0	0	0	0	1	0	1	5
Empresa Epsilon	0	6	0	1	1	3	11	2,63
Empresa Digama	1	4	1	6	2	3	17	3,29
Empresa Stigma	1	3	0	6	0	0	10	3,1
Empresa Zeta	2	0	1	1	2	3	9	3,17
Empresa Etá	0	0	0	2	0	0	2	4
TOTAL	7	24	3	20	8	16	78	2,97
TOTAL (%)	8,9%	30,7%	3,8%	25,6%	10,2%	20,5%	100%	

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 55 – Ocorrência de orientações sobre como lidar com o hóspede quando reclamações são feitas – por Empresa

Hotel/ Opinião 9	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Dev. Pad.
Empresa Alfa	2	3	1	6	1	1	14	3,08	1,32
Empresa Beta	0	5	0	3	1	0	9	3	1,22
Empresa Gama	1	3	0	1	0	0	5	2,2	1,1
Empresa Delta	0	0	0	1	0	0	1	4	0
Empresa Epsilon	3	7	0	0	0	1	11	1,7	0,48
Empresa Digama	7	6	2	0	1	1	17	1,88	1,09
Empresa Stigma	1	1	0	4	0	4	10	3,17	1,33
Empresa Zeta	0	2	0	2	1	4	9	3,4	1,34
Empresa Etá	0	2	0	0	0	0	2	2	0
TOTAL	14	29	3	17	4	11	78	2,52	1,25
TOTAL (%)	17,9%	37,2%	3,8%	21,8%	5,1%	14,1%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 56 – A empresa toma as atitudes necessárias para que as reclamações do hóspede sejam ouvidas e solucionadas – por Empresa

Hotel/ Opinião 10	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA	Desv. Pad.
Empresa Alfa	5	3	5	0	0	1	14	2	0,91
Empresa Beta	0	5	1	2	1	0	9	2,89	1,17
Empresa Gama	5	0	0	0	0	0	5	1	0
Empresa Delta	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresa Epsilon	7	4	0	0	0	0	11	1,36	0,5
Empresa Digama	13	4	0	0	0	0	17	1,24	0,44
Empresa Stigma	10	0	0	0	0	0	10	1	0
Empresa Zeta	1	3	0	3	0	2	9	2,71	1,25
Empresa Etá	0	2	0	0	0	0	2	2	0
TOTAL	42	21	6	5	1	3	78	1,69	0,97
TOTAL (%)	53,8%	26,9%	7,7%	6,4%	1,3%	3,8%	100,0%		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 57 – Cruzamento entre Função Vs. Relação entre Insatisfação e Falha – por Empresa

Opinião 6 Vs. Função	Conc. Totalm.	Conc.	Indif.	Discordo	Discordo totalm.	Não resp.	TOTAL	MÉDIA
Auxiliar Administrativo/ Financeiro/ RH	0	1	3	0	1	0	5	2,20
Auxiliar de cozinha	1	0	2	4	1	1	9	3,13
Auxiliar de limpeza/ lavanderia	0	2	1	0	0	0	3	1,33
Camareira	0	7	4	0	2	1	14	2,00
Coordenador de Recepção	0	1	0	0	1	0	2	2,50
Coordenador/ Gerente Eventos	0	0	0	0	3	0	3	4,00
Cozinheiro(a)	2	1	2	0	1	0	6	2,25
Encarregado de Reservas	0	1	1	1	1	0	4	2,50
Garçom	1	2	0	0	0	1	4	2,33
Gerente Adm/ Financeiro	0	1	0	0	0	0	1	1,00
Gerente de A&B	0	1	0	0	0	0	1	1,00
Gerente de hospedagem	0	1	0	0	0	0	1	1,00
Mensageiro	0	0	2	0	0	0	2	2,00
Porteiro	0	0	1	0	0	0	1	2,00
Receptionista	2	5	4	1	0	1	13	1,91
Supervisor Operacional	1	0	1	1	0	0	3	2,50
Governança	0	1	0	0	0	0	1	1,00
Serviços gerais	0	0	3	0	1	0	4	2,50
Almoxarifado/ Estoques	0	0	1	0	0	0	1	2,00

Fonte: Dados Primários, 2009.

APÊNDICE E – DADOS PROVENIENTES DE HÓSPEDES

Tabela 59 – Gênero Hóspedes

		Freq. Abs.	Percent	Perc. Válido	Perc. Acumulado
Válidos	Masculino	191	45,7	45,9	45,9
	Feminino	225	53,8	54,1	100
	Total	416	99,5	100	
	Não Resp	2	0,5		
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 60 – Faixa Etária Hóspedes

		Freq.	Perc.	Perc. Válido	Perc. Acumulado
Válidos	De 15 à 20 anos	13	3,1	3,1	3,1
	De 21 à 30 anos	196	46,9	47,1	50,2
	De 31 à 40 anos	119	28,5	28,6	78,8
	De 41 à 50 anos	51	12,2	12,3	91,1
	De 51 à 60 anos	29	6,9	7	98,1
	Acima de 60 anos	8	1,9	1,9	100
	Total	416	99,5	100	

	Não Resp	2	0,5		
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 61 – Escolaridade Hóspedes

	Freq.	Perc.	Perc. Válido	Perc. Válido	Perc. Acumulado
Válidos	Fundamental Completo	1	0,2	0,2	0,2
	Médio Incompleto	1	0,2	0,2	0,5
	Médio Completo	11	2,6	2,6	3,1
	Superior Incompleto	84	20,1	20,2	23,3
	Superior Completo	87	20,8	20,9	44,2
	Pós-graduação Incompleto	51	12,2	12,3	56,5
	Pós-graduação completo	181	43,3	43,5	100
	Total	416	99,5	100	
	Não Resp	2	0,5		
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 62 – Local de Moradia: Hóspedes

	Freq. Abs.	Percent	Perc. Válido	Perc. Válido	Perc. Acumulado
Válidos	AC	1	0,2	0,2	0,2
	BA	3	0,7	0,7	1
	DF	3	0,7	0,7	1,7
	MG	21	5	5,1	6,9
	MS	2	0,5	0,5	7,4
	MT	1	0,2	0,2	7,6
	PI	1	0,2	0,2	7,8
	PR	29	6,9	7,1	15
	RJ	3	0,7	0,7	15,7
	RO	1	0,2	0,2	15,9
	RS	32	7,7	7,8	23,8
	SC	279	66,7	68,4	92,2
	SP	21	5	5,1	97,3
	TO	2	0,5	0,5	97,8
	Outro País	9	2,2	2,2	100
	Total	408	97,6	100	
	Não Resp	10	2,4		
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 63 – Segmentos dos Empreendimentos com Problemas Relatados

		Freq.	Perc.	Perc. Válido	Perc. Acumulado
Válidos	Águas Termais	24	5,7	5,8	5,8
	Eventos	16	3,8	3,9	9,6
	Lazer e Negócios	174	41,6	41,9	51,6
	Pousadas e Pqnos Hotéis	91	21,8	21,9	73,5
	Praia	80	19,1	19,3	92,8
	Turismo Rural	10	2,4	2,4	95,2
	Outro	20	4,8	4,8	100
	Total	415	99,3	100	
	Não resp	3	0,7		
	Total	418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 64 – Localização dos Empreendimentos com Problemas Relatados

		Freq.	Perc.	Perc. Válido	Perc. Acum .
Válidos					
	Alagoas	3	0,7	0,8	0,8
	Amazonas	1	0,2	0,3	1,0

Exterior	38	9,1	9,6	10,6
Bahia	20	4,8	5,1	15,7
Ceará	11	2,6	2,8	18,5
Distrito Federal	5	1,2	1,3	19,7
Espirito Santo	3	0,7	0,8	20,5
Goias	4	1,0	1,0	21,5
Maranhão	3	0,7	0,8	22,3
Mato Grosso	2	0,5	0,5	22,8
Mato Grosso do Sul	1	0,2	0,3	23,0
Minas Gerais	17	4,1	4,3	27,3
Paraíba	1	0,2	0,3	27,6
Paraná	27	6,5	6,8	34,4
Pernambuco	8	1,9	2,0	36,5
Rio de Janeiro	20	4,8	5,1	41,5
Rio Grande do Norte	4	1,0	1,0	42,5
Rio Grande do Sul	21	5,0	5,3	47,8
Rondônia	1	0,2	0,3	48,1
Santa Catarina	158	37,8	40,0	88,1
São Paulo	43	10,3	10,9	99,0
Sergipe	3	0,7	0,8	99,7
Tocantins	1	0,2	0,3	100,0
Total	395	94,5	100,0	
Não Resp	23	5,5		
Total	418	100,0		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 65 – Setor do Empreendimento onde Problemas
Relatados

		Freq. Rel.	Perc.	Perc. Válido	Percent. Acumulado
Valid	Administração Geral	32	7	7,7	7,7
	Ambiente Interno	50	11	12,1	19,9
	Comercial	4	0,9	1	20,8
	Estacionamento	4	0,9	1	21,8
	Instalações Externas	9	2	2,2	24
	Instalações internas	194	42,6	47	70,9
	Lavanderia	3	0,7	0,7	71,7
	Recepção	45	9,9	10,9	82,6
	Recreação/Eventos	6	1,3	1,5	84
	Reservas	24	5,3	5,8	89,8
	Restaurante	30	6,6	7,3	97,1
	Outro	12	2,6	2,9	100
	Total	413	90,8	100	
Missing	System	5	1,20		
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 66 – Natureza dos Problemas Relatados

		Freq.	Perc.	Perc. Valido	Percent. Acum.
Valid	Barulho excessivo	29	6,4	7	7
	Equipamentos estragados	78	17,1	18,8	25,8
	Erro no atendimento de solicitação	30	6,6	7,2	33
	Erro nos procedimentos	12	2,6	2,9	35,9
	Financeiro/Cobrança indevida	13	2,9	3,1	39
	Falta de Conforto	22	4,8	5,3	44,3
	Falta de Segurança	8	1,8	1,9	46,3
	Falta de higiene/limpeza	58	12,7	14	60,2
	Falta de Organização/Reposição	23	5,1	5,5	65,8
	Falta de informação/sinalização	5	1,1	1,2	67
	Horário Restrito	9	2	2,2	69,2
	Informação Errada	7	1,5	1,7	70,8
	Lentidão	8	1,8	1,9	72,8
	Mau atendimento	29	6,4	7	79,8
	Odor desagradável	19	4,2	4,6	84,3
	Propaganda enganosa	11	2,4	2,7	87
	Troca de registro de informação	8	1,8	1,9	88,9
	Outro	46	10,1	11,1	100
	Total	415	91,2	100	
	Missing	System	3	0,72	
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 67 – Ocorrência de Reclamação

		Freq.	Perc.	Percent. Valido	Percent. Acum.
Válidos	Sim	317	69,7	76,6	76,6
	Não	97	21,3	23,4	100
	Total	414	91	100	
	Não resp.	4	9		
Total		418	100		

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 68 – Procedimentos de Reclamação

		Freq.	Perc.	Percent. Acum.
Válidos	Usei o telefone	53	16,72	16,72
	Falei pessoalmente com o recepcionista	148	46,69	63,41
	Falei com o funcionário mais próximo	17	5,36	68,77
	Falei com o gerente / responsável	79	24,92	93,69
	Enviei um email/fax para a empresa	8	2,52	96,21
	Outro	12	3,79	100,00
	Total	317	100,00	
Total				

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 69 – Tempo de Resposta Esperado

		Freq.	Perc.	Percent. Acum.
Valid	Máximo 30 minutos	172	52,5	52,5
	Máximo 1 hora	39	12,3	64,8
	Durante a estadia, independento do tempo	63	19,8	84,6
	Outro	44	15,4	100
	Total	318	100	

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 70 – Tabela de Médias - Reclamantes

	N	Mín.	Max.	Média	Desv. Padrão
Problema Adm Hotel	306	1	5	1,7222	0,88963
Problema Bastidores	262	1	5	2,4809	1,3943
Problema Linha Frente	261	1	5	2,6667	1,40329
Não Identif. Respons.	169	1	5	3,6331	1,40419
Atendimento Cortês	309	1	5	2,5016	1,38317
Equipe Preparada	294	1	5	3,1054	1,39933
Setor de Reclamação	280	1	5	3,8179	1,27241
Esperava Solução	303	1	5	1,3696	0,74274
Esperava desculpas	279	1	5	1,9283	1,18529
Esperava compensação financeira	273	1	5	2,7656	1,38133
Esperava esclarecimento	273	1	5	1,8315	1,01505
Esperava tratamento adequado	269	1	5	1,4498	0,68178

Problema foi solucionado	302	0	5	3	1,73109
Houve pedido desculpas	295	0	5	2,8475	1,63729
Houve compensação financeira	267	0	5	3,9176	1,53185
Houve esclarecimento	291	0	5	3,2852	1,53278
Houve tratam. adequado	293	1	5	2,5529	1,32214
Fiquei Satisfeito	303	1	5	3,2145	1,44325
Voltaria/ Indicaria	304	1	5	3,6316	1,43361

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 71 – Motivos de Não Reclamação/Tabela de Médias – Não Reclamantes

	N	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Tempo	89	1,00	6,00	3,8876	1,40161
Desconforto	92	1,00	6,00	2,4130	1,59775
Não envolvia perda financeira	89	1,00	6,00	2,8764	1,73742
Não se incomodar	92	1,00	6,00	2,1304	1,39242
Não seria atendido	90	1,00	6,00	2,3889	1,31281
Não era importante	89	1,00	6,00	4,0449	1,11712

Fonte: Dados Primários, 2009.

Tabela 71 – Intenção Futura – Não Reclamantes

	N	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Fiquei satisfeito	94	1,00	5,00	3,0851	1,30062
Voltaria a me hospedar/ indicaria	92	1,00	6,00	3,7065	1,41062

Fonte: Dados Primários, 2009.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)